



T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETMELERDE ÇEVRE FAKTÖRLERİNDEKİ DEĞİŞMELERİN
İŞLETME YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ
VE
İKİ SANAYİ İŞLETMESİNDE YAPILAN UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Kerem Cemal DOĞAN

**ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ**

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphanesi

Eskişehir, 1989

İ Ç İ N D E K İ L E R

Sayfa

<u>G İ R İ Ő</u>	1
------------------------	---

B i r i n c i B ö l ü m

İ Ő L E T M E N İ N Ç E V R E S İ V E İ Ő L E T M E Y Ő N E T İ M İ A Ç I S I N D A N Ç E V R E

<u>I. İ Ő L E T M E N İ N Ç E V R E S İ</u>	3
A. İ Ő L E T M E - Ç E V R E İ L İ Ő K İ L E R İ N İ N A N L A M V E Ö N E M İ ..	3
B. İ Ő L E T M E N İ N D A R Ç E V R E S İ	9
C. İ Ő L E T M E N İ N G E N İ Ő Ç E V R E S İ	15
<u>1. T o p l u m s a l Ç e v r e</u>	16
<u>2. E k o n o m i k Ç e v r e</u>	17
<u>3. T e k n o l o j i k Ç e v r e</u>	18

- 4. Hukuksal Çevre.....	19
- 5. Siyasal Çevre.....	20
D. İŞLETMENİN ÇEVRE İLE KARŞILIKLI ETKİLEŞİMİ.	21
- 1. Çevrenin İşletme Üzerindeki Etkileri....	21
- 2. İşletmenin Çevre Üzerindeki Etkileri....	23
II. İŞLETME YÖNETİMİ AÇISINDAN ÇEVRE.....	26
A. İŞLETME YÖNETİMİ-ÇEVRE İLİŞKİLERİNİN ANLAM VE ÖNEMİ.....	26
B. ÇEVRENİN İŞLETME YÖNETİMİNDEKİ ÖNEMİNİ ARTIRAN ETKENLER.....	30
1. <u>Yönetimin Sosyal Sorumluluklarının Artması</u>	30
2. <u>Sosyal ve Siyasal Alanda Demokratik ve İnsancıl Değerlerin Önem Kazanması</u>	32
3. <u>Çevredeki Hızlı Değişmeler</u>	33
a. Doğadaki Dengenin Bozulması.....	33
b. Uluslararası İşbirliği ve Rekabetin Artması.....	34
c. Ekonomik ve Siyasal Gelişmeler.....	37
d. Teknolojik Değişme ve Yeniliklerin Artması.....	38
e. Ulaşım ve İletişim Alanındaki Gelişmeler.....	39
f. Pazarlama ve Dağıtım Metodlarının Değişmesi.....	40

<u>II. EKONOMİK ÇEVRE</u>	58
A. PİYASA KOŞULLARI.....	58
B. EKONOMİK DALGALANMALAR.....	59
<u>1. Ekonomideki Yapısal Değişmeler</u>	60
<u>2. Ekonomide Doğal ve Sosyal Olaylar</u>	60
<u>3. İşletmenin Çalıştığı Sektördeki</u> <u>Değişmeler</u>	61
<u>4. Fiyatlar Genel Düzeyindeki Artışlar</u> ...	62
<u>5. Devletin Ekonomideki Politikaları</u>	63
<u>III. TEKNOLOJİK ÇEVRE</u>	64
A. BAŞLICA TEKNOLOJİK DEĞİŞME VE YENİLİK TÜRLERİ.....	66
<u>1. Malın Teknolojisinin Değiştirilmesi</u> ...	66
<u>2. Üretim Yöntemlerinde Meydana Gelen</u> <u>Değişmeler</u>	67
<u>3. İşgörende Değişmeler</u>	68
B. TEKNOLOJİK DEĞİŞME VE YENİLİKLERE KARŞI DİRENCELERİN NEDENLERİ.....	69
<u>1. Ekonomik Nedenler</u>	70
<u>2. Psikolojik Nedenler</u>	70
<u>3. Sosyal Nedenler</u>	72
<u>IV. HUKUKSAL VE SİYASAL ÇEVRE</u>	74

<u>3. Yenilik Süreci ve Çevre Faktörleri.....</u>	97
<u>4. Yenilik İle Araştırma ve Geliştirme</u>	
<u>Faaliyetleri İlişkisi.....</u>	99
a. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetle-	
rinin İşletmeler İçin Önemi.....	100
b. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetle-	
rinin Çevre Açısından Planlanması...	102
C. DEĞİŞEN ÇEVRE FAKTÖRLERİNE UYGUN BÖLÜMLERE	
AYIRMA SİSTEMLERİ BELİRLEYEREK ÇEVREYE	
UYUM SAĞLAMA.....	105
<u>1. Fonksiyonlara Göre Organizasyon Uygula-</u>	
<u>yarak Çevreye Uyum Sağlama.....</u>	108
<u>2. Bölge Temeline Göre Organizasyon Uygu-</u>	
<u>layarak Çevreye Uyum Sağlama.....</u>	113
<u>3. Mamul Temeline Göre Organizasyon Uygu-</u>	
<u>layarak Çevreye Uyum Sağlama.....</u>	118
<u>4. Matriks Organizasyon Uygulayarak Çevreye</u>	
<u>Uyum Sağlama.....</u>	123

D ö r d ü n c ü B ö l ü m

E S K İ Ş E H İ R ' D E K İ İ K İ S A N A Y İ İ Ş L E T M E S İ N D E K A R Ş I L A Ş I L A N Ç E V R E F A K T Ö R L E R İ N İ N İ N C E L E N M E S İ

<u>I. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ.....</u>	130
-----------------------------------------	-----

A. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	130
B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	131
C. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	132
1. <u>Veri Kaynaklarının Belirlenmesi</u>	132
2. <u>Araştırma Yönteminin Seçilmesi</u>	133
3. <u>Verilerin Toplanması</u>	134
<u>II. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLEMESİ</u>	134
A. YÖNETİCİLERİN ÇEVREYE BAKIŞ AÇILARININ DEĞERLEMESİ.....	134
B. TOPLUMSAL ÇEVRENİN YARATTIĞI ETKİLERİNİN DEĞERLEMESİ.....	145
C. EKONOMİK ÇEVRENİN YARATTIĞI ETKİLERİNİN DEĞERLEMESİ.....	155
D. TEKNOLOJİK ÇEVRENİN YARATTIĞI ETKİLERİNİN DEĞERLEMESİ.....	161
E. HUKUKSAL VE SİYASAL ÇEVRENİN YARATTIĞI ETKİLERİNİN DEĞERLEMESİ.....	165
F. İŞLETMELERİN ÇEVREYE UYUM SAĞLAMA YOLLARININ DEĞERLEMESİ.....	169
<u>S O N U Ç V E Ö N E R İ L E R</u>	173
<u>Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R</u>	178
<u>E K L E R</u>	187

TABLolar LİSTESİ

TABLO 1	Araştırmaya Katılan İki Sanayi İşletmesinin Özellikleri.....	132
TABLO 2	Yöneticilerin Karar Verirken Dikkate Aldıkları Çevre Faktörlerinin İşletmelere Göre Dağılımı.....	135
TABLO 3	Yöneticilerin İşletmenin Amaçları Doğultusunda Yararlandıkları Çevre Faktörlerinin İşletmelere Göre Dağılımı.....	136
TABLO 4	Zaman İçinde Değişim Gösteren Çevre Faktörlerinin İşletmelere Göre Dağılımı.....	138
TABLO 5	Risk Yaratan Çevre Faktörlerinin İşletmelere Göre Dağılımı.....	139
TABLO 6	Fırsatlar Yaratan Çevre Faktörlerinin İşletmelere Göre Dağılımı.....	140
TABLO 7	Yöneticilerin Çevre Faktörlerindeki Değişmeleri Yakından İzleyebilmelerinin İşletmelere Göre Dağılımı.....	141
TABLO 8	Yöneticilerin Çevre Faktörlerindeki Değişmeleri Önceden Kestirebilme Olanağına Sahip Olmalarının İşletmelere Göre Dağılımı.....	142

TABLO 9	Yöneticilerin Çevre Faktörleri Hakkındaki Bilgilerin Yeterliliğinin İşletmelere Göre Dağılımı.....	143
TABLO 10	Yöneticilerin Kararlarını Etkileyen Baskı ve Çıkar Gruplarının İşletmelere Göre Dağılımı.....	145
TABLO 11	Yöneticilerin Toplumsal Çevredeki Muhtemel Değişmeleri Önceden Tahmin Edebilmelerinin İşletmelere Göre Dağılımı.....	146
TABLO 12	Hissedarların Kâr Konusundaki Baskılarının İşletmelere Göre Dağılımı.....	147
TABLO 13	Çalışanların Kazalardan Korunma ve İş Güvenliğinin Sağlanması Konusundaki Baskılarının İşletmelere Göre Dağılımı.....	148
TABLO 14	Tüketicilerin Malın Nitelikleri Hakkında Bilgi Sahibi Olamamalarının İşletmelere Göre Dağılımı.....	149
TABLO 15	Rakiplerin Haksız Rekabete Girişmelerinin İşletmelere Göre Dağılımı.....	150

TABLO 16	Devletin Halk Sağlığı ve Kalite Standartları Konusundaki Baskılarının İşletmelere Göre Dağılımı.....	151
TABLO 17	Toplumun Çevre Kirliliğine Karşı Önlem Alınması Konusundaki Baskılarının İşletmelere Göre Dağılımı.....	152
TABLO 18	Toplumun Eğitim ve Sağlık Hizmetlerinin Sağlanması Konusundaki Baskılarının İşletmelere Göre Dağılımı.....	152
TABLO 19	Hızlı Nüfus Artışı ve Nüfusun Demografik Yapısındaki Değişmelerin İşletmelere Göre Dağılımı.....	153
TABLO 20	Hızlı Kentleşme Sürecinin İşletmelere Göre Dağılımı.....	154
TABLO 21	Çalışanların Kültürel Özellikleri ve Değer Yapılarındaki Farklılıkların İşletmelere Göre Dağılımı.....	155
TABLO 22	Yöneticilerin Ekonomik Çevredeki Muhtemel Değişmeleri Önceden Tahmin Edebilmelerinin İşletmelere Göre Dağılımı.....	156
TABLO 23	Ekonomide Yapısal Değişmenin İşletmelere Göre Dağılımı.....	157
TABLO 24	Ekonomide Doğal ve Sosyal Olayların İşletmelere Göre Dağılımı.....	158

TABLO 25	İşletmenin Çalıştığı Sektördeki Gelişmeler ve Rekabetin Artmasının İşletmelere Göre Dağılımı.....	159
TABLO 26	Devletin Ekonomideki Para ve Maliye Politikalarının İşletmelere Göre Dağılımı.....	159
TABLO 27	Hızlı Enflasyon Artışının İşletmelere Göre Dağılımı.....	160
TABLO 28	Yöneticilerin Teknolojik Çevredeki Muhtemel Değişmeleri Önceden Tahmin Edebilmelerinin İşletmelere Göre Dağılımı.....	161
TABLO 29	Rakiplerin Teknolojiye Dayalı Üretime Ağırlık Vermek Yoluyla Yenilikler Yaratmalarının İşletmelere Göre Dağılımı.....	162
TABLO 30	İletişim Teknolojisindeki Gelişmelerin İşletmelere Göre Dağılımı.....	163
TABLO 31	Çalışanların Otomasyona Karşı Direnmelerinin İşletmelere Göre Dağılımı.....	164
TABLO 32	Yeni Elemanın İşe Alınmasıyla Oluşan Tepkilerin İşletmelere Göre Dağılımı.....	165

TABLO 33	Yöneticilerin Hukuksal ve Siyasal Çevredeki Muhtemel Değişmeleri Önceden Tahmin Edebilmelerinin İşletmelere Göre Dağılımı.....	166
TABLO 34	Devlet Tarafından Meydana Getirilen Düzenleyici ve Yöneltilici Kuralların Sık Sık Değiştirilmesinin İşletmelere Göre Dağılımı.....	166
TABLO 35	Hukuksal Düzenlemelerin Yarattığı Etkilerinin İşletmelere Göre Dağılımı.....	167
TABLO 36	Ülkede Siyasal İstikrarın Sağlanmasının İşletmelere Göre Dağılımı.....	168
TABLO 37	Ülke İçi ve Dışı Siyasal Rekabet ve Çekişmelerinin İşletmelere Göre Dağılımı.....	168
TABLO 38	Hükümetin Saptadığı Dış Politika Yoluyla Uluslararası İlişkilerinin Düzenlenmesinin İşletmelere Göre Dağılımı.....	169
TABLO 39	Stratejik Yönetim Yoluyla Çevreye Uyum Sağlamanın İşletmelere Göre Dağılımı.....	170

TABLO 40	Yenilik Yaratarak Çevreye Uyum Sağlamanın İşletmelere Göre Dağılımı.....	171
TABLO 41	Yöneticilerin Tercihlerine Göre Çevreye En Uygun Bölümlere Ayırma Sistemlerinin İşletmelere Göre Dağılımı.....	172

G İ R İ Ő

İnsanın ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmetlerin üretim ve dağıtımını sağlayan işletmelerin yaşama ve gelişmesi, çevreye uyum sağlama yeteneğine sahip olmalarına bağlıdır. evre, aslında işletme için çok geniş bir ortamdır. Dolayısıyla, evre ile işletme arasında karşılıklı etkileşim sözkonusudur. Diğer bir ifadeyle, çevredeki değişmeler işletmeyi etkilediği gibi, işletme de çevreyi gittikçe artan bir ölçüde etkilemektedir.

Bu alışma, işletmenin çevresini analiz etmek, çevrenin işletme yönetimi üzerindeki etkilerini incelemek ve işletmelerin çevreye uyum sağlama yollarını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Birinci bölümde, işletmenin etrafını saran

başlıca evre türleri ve işletme yönetimi açısından çevrenin önemi üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, işletme yönetimini etkileyen toplumsal, ekonomik, teknolojik, hukuksal ve siyasal çevredeki değişmeler, ayrı ayrı ele alınmıştır.

nc bölümde, işletme yönetiminin çevredeki değişmelere karşı uyum sağlama yolları üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde, çevredeki değişmelerin sanayi işletmeleri üzerindeki etkilerini ve çevreye uyum sağlama yollarını belirlemek amacıyla araştırmaya yer verilmiştir.

B i r i n c i B ö l ü m

İ Ş L E T M E N İ N Ç E V R E S İ V E İ Ş L E T M E Y Ö N E T İ M İ A Ç I S I N D A N Ç E V R E

I. İŞLETMENİN ÇEVRESİ

A. İŞLETME-ÇEVRE İLİŞKİLERİNİN ANLAM VE ÖNEMİ

İnsanlar, tarih boyunca, kendi etrafını saran doğal ve toplumsal koşullar altında yaşamını sürdürmeye çalışmışlardır. İnsanın doğal koşullarına yaklaşımı ile toplum ve insan ilişkilerine yaklaşımını karşılaştırdığımızda; insanlar ilk olarak, doğal çevre faktörlerinden etkilenmişlerdir. Özellikle dünyada görülen ilk insanlar, doğal çevrenin yaratmış olduğu fırsatları değerlendirmeye ve ortaya çıkan tehlikeleri en aza indirmeye büyük çaba harcamışlardır. Oysa, toplumsal çevrenin insan üzerindeki etkisi çok yavaş ilerlemeler sonucunda, doğal çevreden sonra ortaya çıkmıştır.

Doğal ve toplumsal koşullar, insan ihtiyaçlarını giderme bakımından önemli çevre faktörleridir. İnsanlar hava, su, gıda gibi fiziksel ve biyolojik ihtiyaçlarını doğal çevreden karşılarlar. Yaşamsal açıdan önemli olan bu tür ihtiyaçlarını doğal çevreden karşılamayan insanlar, varlığını sürdüremezler. Söz konusu fiziksel ve biyolojik ihtiyaçlar yanında insanların sosyal ve ruhsal ihtiyaçları da vardır. Bu tür ihtiyaçlar fiziksel ve biyolojik ihtiyaçlar gibi yaşamsal öneme sahip değildir. İnsanlar ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarını elde etmeden de yaşamını sürdürebilirler. Ancak ruhsal bunalıma girmemeleri ve çatışmaların olmaması için bu tür ihtiyaçlar toplumsal çevreden karşılanabilir.

[Doğal ve toplumsal çevrenin yaratmış olduğu fırsatları değerlendirmek, tehlikeleri ortadan kaldırmak ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla insanlar, işletme adı verilen ekonomik birimlerin kurulmasına neden olmuşlardır.] İşletmeler de insanlar gibi doğal ve toplumsal çevreden etkilenmişlerdir. İlk olarak insanlar ihtiyaçlarını doğal çevreden, ev ekonomileri aracılığıyla gidermeye çalışmışlardır. Ev ekonomileri, üretimle tüketicinin içiçe olduğu birimlerdir. Ev ekonomilerinin faaliyette bulunduğu dönemlerde ekonomik çevre çok basit düzeydeydi. İnsanlar, kendi ürettiklerini kendileri tüketirlerdi. Zamanla ekonomik çevre faktörlerindeki değişimler ev ekonomileri üzerinde etkiler yaratmıştır. İnsanlar birbirleriyle olan ilişkilerini artırabilmek

için belirli üretim alanlarında uzmanlaşmaya doğru yönelmişlerdir. Örneğin, aileler hayvancılık, halıcılık, çanakçılık, çömlekçilik, madencilik gibi alanlarda uzmanlaşmışlardır. Bu tür faaliyetler sanayi devrimine kadar artan bir oranda gelişimini sürdürmüştür.

Sanayi devriminin yarattığı ekonomik ve teknolojik çevre faktörlerindeki gelişmeler sonucunda işletmelerin yapısında birtakım değişmelere yol açmıştır. Sanayi devrimi ile birlikte buhar makinelerinin bulunması, işletmelerdeki ilkel yöntemlerin yerine bilimsel yöntemler kullanılmaya başlanmıştır. Bilimsel yöntemler sayesinde kıt olan mal ve hizmetlerin daha çabuk ve daha düşük maliyetle üretilmesine neden olmuştur. Sanayi devriminden günümüze kadarki dönemlerde işletmeler, doğal çevreden çok toplumsal çevrenin etkisi altında kalmışlardır.

İşletmeler, mal ve hizmetleri üretim ve dağıtımını sağlamak amacıyla faaliyette bulunmaları için, içinde yaşadığı çevrenin sürekli olarak değişen koşullarına uyum sağlayabilmelidir(1). Gerçekten de işletmelerin başarısız olmalarının en önemli nedenlerinden biri de çevreye uyum sağlayamamalarıdır.

İşletmelerin çevre faktörlerinden değişik ölçülerde etkilenmeleri, çevrenin dinamik, karmaşık ve

(1) Kemal Tosun, İşletme Yönetimi (Ankara: Savaş Yayınevi, 1982), s.332.

belirsiz gibi niteliklere sahip olması, çevre hakkında kesin ve ortak bir tanım yapmak oldukça zordur. Belirtilen bu zorluklara rağmen çevreyi tanımlamak mümkündür. Çevreyi "organizasyonun sınırları dışında kalan herşey" olarak tanımlayabiliriz(2). Diğer bir tanım ise şöyledir; "çevre, organizasyonu etkileyen çeşitli faktörlerdir"(3). Tanımların kısa olmasına rağmen çıkan sonuç, işletmeler çevreden hiç bir etki altında kalmadan kararlar alınabilen ve çevre ile sürekli olarak ilişki kurmayan sistemler olarak düşünelemez.)

[Dinamik bir ortamda yaşamını sürdürmeye çalışan işletmelerin başarılı olabilmesi yani amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çevre faktörleri hakkında bilgi sahibi olması ve çevredeki değişimleri yakından izlemeleri gerekir(4).] Bu nedenle işletmelerin çevre ile ilişkilerinde çevre faktörlerinin yapı ve özelliklerinin bilinmesi büyük önem taşımaktadır.

(2) Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Ya.No. 3177, 1984), s.149.

(3) İnan Üzalp, Yönetim ve Organizasyon, C.I (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya.No. 42, 1986), s.334.

(4) Koçel, s.103.

Çevre ile ilgili pek çok faktör vardır. Ekonomik, toplumsal, teknolojik, hukuksal gibi faktörlerin çoğunun işletme üzerindeki etkileri aynı değildir. Bazı çevre faktörlerinin işletmenin yapı ve işleyişi üzerindeki etkilerinin çok önemli olmasına karşın, bazıları da hemen hemen hiç etkili olmamakta ya da az etkili olmaktadır(5). Örnek olarak, hukuksal çevre açısından özel işletmeler, kamu işletmelerine oranla daha az etkilenirler(6).

İnsanın ihtiyaçları olan malların ve hizmetlerin üretim ve dağıtımını sağlayan ekonomik bir kuruluş olarak işletmenin başarıya ulaşabilmesi onun çevre özellikleri hakkında neler bildiğiyle bağlıdır.

Genel olarak çevrenin özellikleri şunlardır:

1. İşletmenin çevresi sürekli olarak değişmektedir.
2. Çevredeki değişmelerin bazıları, kimi işletmeler üzerinde etkili olmakta, kimi hiç etkili olmamakta ya da az etkili olmaktadır.
3. Çevre, işletmelere birtakım fırsatlar sağlar, tehlikeler yaratır ve işletme faaliyetlerini

(5) Koçel, s.103.

(6) Üzalp, s.336.

sınırlandırır(7).

4. Çevre örgütsel karar verme açısından belirsizliğe yol açan özelliklerin tanınmasını kolaylaştırmakta ve belirsizlik üç öğeden oluşmaktadır(8).

a. Karar alırken gözönünde bulundurulan çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yetersiz olması.

b. Bir örgütün faaliyetlerinin başarı ya da başarısızlığa, çevre faktörlerinin etkisi hakkındaki olasılıkların tahmin edilememesi,

c. Yanlış bir kararın maliyetine ilişkin bilgilerin olmaması.

5. Alınan kararların sonuçlarını almak için geribildirim süresi uzun olmaktadır(9).

(7) Herbert G. Hicks (Çev. Osman Tekok ve diğerleri), Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, C.I., 3. Baskı (Ankara: San Matbaası, 1976), s.112.

(8) Ceyhan Aldemir, Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım (İzmir: Bilgehan Basımevi, 1985), s.128.

(9) İnan Üzalp, "İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi" Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.V., S.1 (Haziran, 1987), ss.13-31.

6. Çevre ile işletme arasında karşılıklı etkileşim sözkonusudur. Çevrenin işletme üzerinde etkileri olduğu gibi, işletmelerin de çevre üzerinde etkileri vardır.

Çevre faktörlerinin bilinmesi, işletme tarafından etkilenen ve işletmeyi etkileyen tüm faktörlerin belirlenmesiyle ortaya çıkar. İşletmelerin çevrelerini oluşturan ve işletme açısından önem taşıyan faktörler ikiye ayrılmaktadır;

- İşletmenin Dar Çevresi
- İşletmenin Geniş Çevresi

B. İŞLETMENİN DAR ÇEVRESİ

Dar çevre; işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi ile doğrudan ilişkili olan işletmelerin hergün veya sık sık karşı karşıya geldiği(10) kişi, topluluk ve örgütlerden oluşur(11).

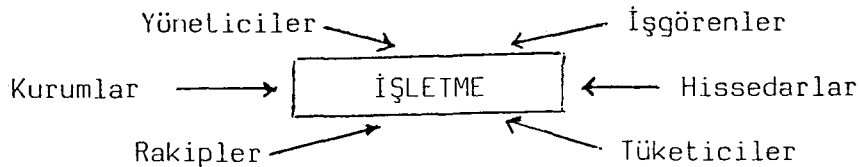
Şekil 1'de görüldüğü gibi, işletmenin doğrudan ilişki içinde bulunduğu ve en yakınında yöneticiler,

(10) Aldemir, s.128.

(11) Behlül Üsdiken, "Örgütlerin Çevre Özelliklerinin Ölçülmesi Üzerine", İşletme Fakültesi Dergisi, C.IX, S.2 (Kasım, 1980), ss.157-177.

Şekil 1

İşletmenin Dar Çevresi



işgörenler, tüketiciler, hissedarlar, kurumlar ve rakipler bulunmaktadır(12). İşletme faaliyetlerini sürdürürken dar çevrede meydana gelen değişimleri sürekli olarak yakından izlemek zorundadırlar. Bu çevre faktörleri, her zaman ve devamlı olarak işletmeyi etkilediği gibi işletmelerden de birtakım beklentileri vardır. İşletmenin, dar çevreden gelen beklentileri gözönüne almadığı takdirde yenilgiye uğrayacağı açıktır.

İşletmenin dar çevresinde yer alan ilk ve en önemli faktörlerinden biri yöneticilerdir. "Kâr ve riski başkalarının olmak üzere, mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini tedarik eden ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kimse"(13)

(12) Melih Tümer, İşletme Nedir (İstanbul: Fatih Yayınevi Matbaası, 1975), ss.50-51.

(13) Mehmet Oluç, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, C.I, 3. Baskı (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Ya. No. 2430, 1978), s.7.

olarak yöneticilerin, işletmenin başarılı olmasında çok önemli katkıları vardır. Bunun karşılığında yöneticilerin işletmelerden birtakım beklentileri vardır. Yöneticiler önce, kendi yeteneklerini geliştirebilecekleri ve bu yeteneklerini kullanabilecekleri bir ortam ararlar. Bundan başka, yöneticiler tatmin edici ücret, prim, kâr, ödül gibi parasal karşılık isterler. İşletmeler, yöneticilerin bu tür beklentilerini yerine getirmek zorundadırlar. Aksi takdirde işletmeler, yetenekli yöneticilerin başka rakip işletmelere girmelerine neden olurlar ve işletmeye ait gizli bilgilerin yani sırların rakip işletmeye sızmasına engel olamazlar.

İnsanların ihtiyaç duyduğu mal veya hizmetlerin üretim ve dağıtımını için çaba harcayan işletmelerin, elde ettikleri kıt kaynakları en etkin ve verimli bir şekilde değerlendirebilmeleri için her şeyden önce, insangücü kaynağına önem verilmeleri gerekmektedir(14). İşletmenin başarısı, işgörenlerin üstün nitelikli olmasına ve birtakım beklentilerin yerine getirilmesiyle mümkün olur. İşgörenlerin işletmelerden beklentileri ise şunlardır(15);

(14) Zeyyat Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler, 5. Baskı (İstanbul: Teknografik Matbaacılık, 1988), s.13.

(15) Tümer, s.50.

- Emeğin karşılığı olan ücretin edil olması,
- İş güvenliği ve geleceğe ilişkin güvence sağlanması,
- Kendi yeteneklerini kullanabilecekleri ve geliştirebilecekleri ortamın sağlanması,
- İnsanca çalışma koşullarının yerine getirilmesi,
- Yeni iş ve yükselme olanakları konusunda etkili bilgi ve iletişim sisteminin kurulması.

Her işgörenin kendine özgü ihtiyaçları olması nedeniyle işletmelerden beklentileri aynı değildir. Çünkü işgörenlerin birey olarak fiziksel, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçların yanında, örgüt üyesi olarak da yönetsel, örgütsel ve işlevsel ihtiyaçları farklıdır. İşletmeler, işgörenlerin kendine özgü ihtiyaçlarını gözönüne almadan beklentilerini sağlamaya çalışırsa verimlilik ve etkinliğin düşmesine yol açar(16). İşgörelere, bu tür ihtiyaçlar ele alınarak, yerine getirilen beklentiler, işletme için maliyetlerin artmasına neden olabilir. Ancak işletmelerin sağlamış olduğu bu olanaklar uzun dönemde, verimlilikteki artışlara, işletmenin gelişip büyüebilmesine ve kârların artmasına yol açabilir.

(16) İnal Cem Aşkun, İşgören: Eğitsel Yapıt (Eskişehir: Eskişehir İ.T.İ.A. Ya.No. 207, 1978), s.459.

İşletmelerin her gün, devamlı olarak doğrudan ilişki içinde bulunduğu bir diğer çevre faktörü tüketicilerdir. Tüketiciler, işletmelerden, kendilerine en yüksek faydayı sağlayacak kaliteli ve ucuz malların ve hizmetlerin satılmasını isterler. İşletmelerin başarılı olması, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayacak malların ve hizmetlerin üretilmesine bağlıdır.

Bir işletme her şeyden önce, tüketicilerini tanımalı ve ihtiyaçların düzenli bir biçimde ortaya çıkıp çıkmadığını saptamalıdır. İhtiyaçların belirlenmesinden sonra tüketici analizi yapılmalıdır(17). Günümüzde tüketicilerin tanınması, gerek demografik, gerekse ekonomik incelemeler yeterli olmamakta ve tüm dikkatleri tüketici davranış biçiminin incelenmesine yönelmektedir(18). Bu nedenle tüketici ve işletme ilişkisi büyük önem taşımakta ve işletmeler sistemli ve planlı pazar araştırması yaparak tüketicileri tanımaya çalışmalıdırlar.

İşletmeler, faaliyetlerini sürdürürken çeşitli çıkar gruplarıyla çatışmakta ve bu grupların beklentilerini yerine getirerek ortaya çıkan çatışmaları en

(17) Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Ya.No. 2666, 1979), s.133.

(18) Yavuz Odabaşı, Tüketici Davranışı (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ya.No. 204, 1986), s.3.

aza indirmeye çalışmaktadır. Bu farklı çıkar grupları, daha önce değindiğimiz yöneticiler, işgörenler ve tüketicilerden başka hissedarlardır. Hissedarlar koymuş oldukları sermayeyle işletme kurarlar. Bunun karşılığında hissedarlar işletmelerin kâr etmesini ve kârdan en yüksek pay almayı ve etkili karar alma olanağına sahip olmayı isterler (19). Hissedarlar istediklerini elde edemedikleri takdirde sermayelerini geri alarak işletmenin yaşamına son verebilirler.

İşletmenin dar çevresinde yer alan diğer önemli faktör rakiplerdir. İşletmeler, önemli bir baskı unsuru olan rekabet çevresini dikkate almak zorundadırlar. İşletmeler rakiplere karşı etkili olabilmek için rakiplerin durumu, gelişmeleri ve teknolojileri hakkında bilgi sahibi olmaları ve sürekli yenilik yapmaları gerekir(20).

Bir grup insanın bir veya birden çok amaç için bir araya gelmelerinden oluşan bir kurum olarak işletme diğer kurumlarla doğrudan ilişki halindedir. İşletmenin dar çevresinde yer alan kurumların başlıcaları aile, dinsel kurumlar, askeri kurumlar, siyasal kurumlar,

(19) Tümer, s.50.

(20) Eren, s.130.

eğitim kurumları ve ekonomik kurumlardır(21). Ancak işletmelerin aile, siyasal, eğitim ve ekonomik kurumlarla son derece önemli ilişkileri vardır ve bu kurumların her birinin işletmeler üzerinde doğrudan etkileri sözkonusudur. Örnek olarak, ailenin yapısındaki değişmeler, işletmenin tüketicilerin tanınması açısından demografik, ekonomik ve davranış biçiminin incelenmesine yol açacaktır. İşletme banka, sendika gibi ekonomik kurumlarla düzenli ilişki kurmak zorundadır. Aksi takdirde kredi bulmakta ve grev ve lokavt konusunda çeşitli zorluklarla karşılaşabilir.

İşletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, kurumlarla iyi ilişki kurmaları ve ortaya çıkardığı etkileri gözardı etmemesi gerekir.

C. İŞLETMENİN GENİŞ ÇEVRESİ

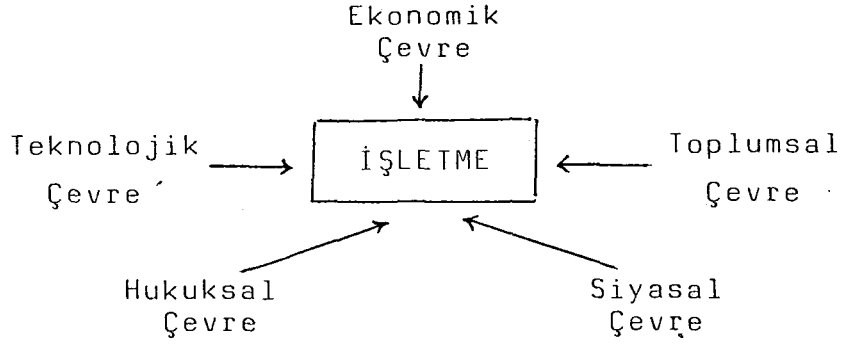
Geniş çevre, bir ülke veya coğrafik alandaki tüm işletmeleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen koşullardır(22). Toplumsal, ekonomik, teknolojik, hukuksal ve siyasal koşullar, işletmenin geniş çevresini oluşturan faktörlerdir.

(21) Blair J. Kolasa (Çev. Kemal Tosun ve diğerleri), İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Ya.No. 42, 1979), s.374.

(22) Aldemir, s.127.

Şekil 2

İşletmenin Geniş Çevresi

1. Toplumsal Çevre

İşletmeler, toplum içinde yaşamını sürdürmeye çalışan, büyüyen ve gelişen, toplumdaki etkilenen ve onu etkileyen toplumsal sistemlerdir. İşletmelerin toplumdaki bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürmeleri olanaksızdır(23). İşletmenin faaliyette bulunduğu toplumun nüfus miktarı, nüfusun demografik özellikleri, kültürel düzeyi, görenek ve gelenekleri ve bu faktörlerin meydana getirdiği değişimler, toplumsal çevresini oluşturur(24).

(23) Kenan Sürgit, "Çağdaş Yönetim Anlayışı ve Yöneticilerin Amaç ve Politika Belirleme İşlevleri", Amme İdaresi Dergisi, C.XIV, S.1 (Mart, 1981), ss.3-27.

(24) Tosun, s.440.

İşletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi, toplumu oluşturan bireylerin psiko sosyal niteliklerini bilmesi ve toplumsal çevrede meydana gelen değişimleri yakından izlemesine bağlıdır(25).

2. Ekonomik Çevre

İşletmeler, içinde buldukları ekonomik çevrenin birer ekonomik birimidirler. Ulusal ve uluslararası düzeydeki ekonomik çevre faktörlerindeki değişimler işletmelerin faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Ekonomik çevre faktörlerinden en önemlisi ülkelerin birbirinden farklı ekonomik sistemleridir. Kapitalizm, sosyalizm gibi ekonomik sistemler işletmelerin faaliyetlerini değişik ölçülerde etkiler ve biçimlendirir. Kapitalist ekonomik sistemde işletmeler serbest piyasa ekonomisi içinde faaliyetlerini sürdürürler. Sosyalist sistemlerde üretim kaynakları devletin mülkiyetindedir ve kaynaklar devlet tarafından kullanılmaktadır. Bu nedenle işletmeler üzerinde devlet müdahalesi söz konusudur.

İşletmenin gözönüne alınması gereken ekonomik çevre faktörleri; kuruluşun içinde bulunduğu piyasanın arz ve talep durumu ile buna bağlı olarak ekonominin

(25) Tosun, s.440.

gelişmenin hangi evresinde bulunduğunu belirleyen ekonomik dalgalanmalardır(26).

3. Teknolojik Çevre

Çağımızda teknolojik gelişmeler başdöndürücü bir hızla artmaktadır. Bu gelişmelerin toplumsal, ekonomik, siyasal gibi faktörler üzerinde çok önemli etkileri vardır(27). Dünkü teknolojik gelişmeler bugüne uymadığı gibi, bugünkü teknolojik gelişmeler yarına uymayacaktır(28). Bu nedenle işletmelerin yaşamını sürdürebilmeleri, tüketicilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmeleri ve diğer işletmeler karşısında etkili bir şekilde rekabet edebilmeleri, kendi alanlarındaki teknolojik gelişmeleri yakından izlemelerine ve sürekli yenilik yapmalarına bağlıdır(29).

Teknolojik gelişmeler, işletmelerin büyümesine ve faaliyet alanlarının genişlemesine, ulusal ve uluslararası rekabetin artmasına, mal ve hizmetlerin kaliteli olmasına,

(26) Tosun, s.445.

(27) Tosun, s.459.

(28) İ. Nevzat Eser, İşletme İlminin Genel Kuralları, C.II (Ankara: Adana İ.T.İ.A. Ya.No. 12, 1967), s.12.

(29) Erol Eren, İşletmelerde Yenilik Politikası (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Ya.No. 2884, 1982), s.1.

iletişim olanaklarının artmasına, iş bulma olanaklarının azalmasına ve çeşitli toplumsal, ekonomik ve siyasal dengesizliklere neden olmaktadır(30). Bu nedenle işletmeler, başarılı olabilmeleri için teknolojik değişme ve yeniliklere uyum sağlamaya çalışmalıdırlar.

4. Hukuksal Çevre

İşletme, toplumun yaşma ve gelişmesi açısından büyük öneme sahip din, ahlâk, görenek, gelenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke ve kurallar yanında, kanun, tüzük ve yönetmeliklerle belirlenen hukuksal çevreye uymak zorundadır(31). Hukuksal çevre içinde işletme faaliyetlerini etkileyen en büyük güç devlettir. Devlet bir yandan kanunlar, tüzükler ve yönetmelikler gibi düzenleyici ve yöneltici kurallarla işletme faaliyetlerini vergilendirir, sınırlandırır ve biçimlendirir, bir yandan da bizzat ekonomik faaliyetlere girerek işletmelerin karşısına rakip olarak çıkabilir(32). Ayrıca, farklı işletme yapıları yani özel ve kamu işletmeleri hukuksal çevreden değişik ölçülerde etkilenmektedir.

(30) Tosun, s.459. *Şirketler*

(31) Tosun, s.450.

(32) Eren, İşletmelerde Stratejik..., s.183.

5. Siyasal Çevre

İşletmenin yaşama ve gelişme gücünü en çok etkileyen çevre faktörlerinden biri de siyasal çevredir. Bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için siyasal çevrede meydana gelen olumlu ve olumsuz değişmelere karşı uyum sağlaması gerekir(33).

Ülkenin siyasal örgütlenme şeklinin işletmeler üzerinde önemli rolü vardır. Siyasal organizasyonun merkezci ya da yerinden yönetim sistemi altında yürütülmesi, işletmeleri farklı şekilde etkileyecektir(34). Özellikle demokratik yönetim düzenlerinde siyasal çevre daha az istikrarlı ve daha çok belirsiz bir ortam oluşturmaktadır(35). Aslında demokratik düzen, işletmeler için en uygun düzen olmaktadır(36). Çünkü böyle bir ortamda serbest piyasa ekonomisi sistemi uygulanacak, devlet müdahaleleri azalacak ve işletmeler kendilerini geliştirme olanağına kavuşacaklardır.

(33) Tosun, s.454.

(34) Yıldırım Öner, "Karşılaştırmalı Yönetimde Temel Kavramlar", Yönetim Dergisi, Yıl 4, S.13 (Eylül, 1981), ss.17-27.

(35) Kemal Tosun, "Çevre Sorunları ve İşletme Çevre İlişkileri", Yönetim Dergisi, Yıl 4, S.14 (Mart, 1982), ss.5-13.

(36) Tosun, İşletme..., s.456.

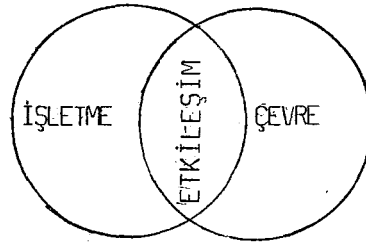
Sena Tosun

D. İŞLETMENİN ÇEVRE İLE KARŞILIKLI ETKİLEŞİMİ

İşletmeler, içinde yaşadıkları toplumsal, ekonomik, teknolojik, hukuksal ve siyasal çevrenin etkisi altındadırlar. Ancak çevre faktörlerinde meydana gelen değişmelerde işletmelerin de rolü vardır. Diğer bir deyişle, işletme ile çevre arasında karşılıklı etkileşim sözkonusudur. İşletmeler çevreden etkilenirken, çevreyi de etkilemektedirler (Şekil 3).

Şekil 3

İşletme-Çevre Etkileşimi



1. Çevrenin İşletme Üzerindeki Etkileri

İşletmeler, dar çevrede yer alan çeşitli baskı ve çıkar gruplarından diğer bir ifadeyle yöneticilerden, işgörenlerden, hissedarlardan, tüketicilerden, siyasal, ekonomik v.b. kurumlardan, rakiplerden ve toplumsal, ekonomik, teknolojik, hukuksal ve siyasal çevre gibi geniş çevrede yer alan çeşitli faktörlerden herbirinin, değişik ölçülerde ve ayrı ayrı etkileri altında faaliyetlerini sürdürürler.

Bir ülkenin toplumsal yapısının işletme faaliyetleri üzerinde önemli etkileri vardır. Toplumun nüfus artışı, özellikleri ve kültürel yapısı işletmenin dikkate alması gereken faktörlerdir. Artan nüfus, nüfusun demografik yapısındaki değişimler, özellikleri, tüketicilerin zevk ve ihtiyaçlarındaki değişme yönü, kültürel yapısındaki farklılıklar işletmelerin yeni kararlar almasına neden olmaktadır. Özellikle toplumun işletme üzerinde işsizlik, çevre kirliliği ile kaliteli ve ucuz mal ve hizmetler üretme konusunda artan baskısı vardır.

Farklı ekonomik sistemlerde yani liberal ve müdahaleci ekonomilerde işletmeler değişik şekillerde etkilenmektedirler. Örneğin liberal ekonomide işletme, rakiplerinden etkilenmektedir. Müdahaleci ekonomide devletin faiz oranlarını yükseltmesinin işletmelerin, yatırım yapabilme ya da yapmama konularında önemli etkisi vardır. Ayrıca piyasanın arz ve talep durumu, ekonomik dalgalanmalar da işletme faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Örneğin; enflasyonun artmasıyla birlikte kredi faiz oranlarının yükselmesi, işletmelerin yatırım yapma olanaklarını sınırlandırmaktadır.

Günümüzde teknolojik gelişmelerin çok hızlı bir biçimde artması ve karmaşık bir hale gelmesi gerek organizasyon, gerek üretim sistemi ve gerekse işsizlik konularında işletmeler üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır.

İşletmeler, devletin koyduğu yasa, kanun, tüzük ve yönetmelik gibi düzenleyici ve yöneltici kurallar doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmek zorundadırlar. Devletin müşteri ya da rakip olarak piyasaya katılması işletmenin kararlarını etkileyecektir.

Bir ülkenin siyasal örgütlenme şekli, siyasal istikrar, ulusal ve uluslararası siyasal rekabet ve çekişmeler, işletmenin varlığını sürdürmesinde önemli etkiler yaratmaktadır.

2. İşletmenin Çevre Üzerindeki Etkileri

Çevrenin işletme üzerindeki etkileri, işletmenin çevre üzerindeki etkileri kadar önemlidir(37). İşletmenin, çevreye karşı etkili olabilmek için herşeyden önce bilgili, yetenekli uzman kadrosuna ve güçlü bir finansal yapıya sahip olması gerekir(38).

Günümüzün işletmeleri değişiklik ve yenilik yaratmak amacıyla kurulmuşlardır. İşletmeler yaşamını sürdürebilmeleri için çevrede meydana gelen değişimleri kabullenip uygulamaları yanında kendileri de çevreyi etkileyerek yenilikler yaratmak zorundadırlar(39).

(37) Hicks, s.111.

(38) Eren, İşletmelerde Stratejik..., s.130.

(39) Eren, İşletmelerde Stratejik..., s.84.

İşletmeler, sosyal sorumluluğunun bilinciyle, çalışanlar için daha iyi çalışma olanaklarını sağlama, iş dışında daha iyi yaşama ve sosyal statü sağlama, görevinde daha başarılı olabilmek için eğitim olanaklarını sağlama ve ailenin sosyal ve kültürel yönden daha etkin hale getirilmesini sağlayacak fırsatları yaratarak yakın çevresini etkiler(40). İşletmeler toplumda faaliyet gösterdiklerinden dolayı, toplumla olan ilişkilerini düzenlemek için halkla ilişkiler bölümünü kurarak iyi bir kamuoyu yaratmaya çalışırlar(41). İşletmeler fiyat politikası ve tutundurma faaliyetleriyle tüketicinin mal ve hizmetlere olan talebini artırmaya çalışmaktadırlar.

İşletmeler kredi, yatırım, stok, satış, maliyet, fiyat gibi politikalarla ekonomik çevreyi etkilerler. Örneğin, fiyatların düşme eğiliminde olduğu ve herkesin satmak arzusunda bulunduğu bir dönemde, herkesin satın almağa ve stok yapmağa çalıştığı bir dönemde satış politikası uygulayan bir işletme ekonomik çevre üzerinde etkili olmaktadır(42).

(40) Eren, İşletmelerde Stratejik..., s.86.

(41) Üzalp, Yönetim..., s.123.

(42) Tosun, İşletme..., s.435.

Araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle yeni üretim yöntemleri yaratan ve yeni malı piyasaya süren işletmeler rekabet çevresini etkilerler.

Devlet tarafından çıkarılan kanunlar ve koruyucu tedbirlerle, işletmelerin yeni hammadde, enerji kaynakları ile işgücü kaynaklarını bulmalarını, yeni pazar olanaklarına kavuşmalarını önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmeler planlama faaliyetleriyle bu değişimleri zamanında ve doğru biçimde değerleyerek, onlara maliyetlerini düşürme ve satışlarını artırma bakımından yeni olanaklar hazırlayacaktır(43). Bu fırsatları değerlendirebilmesini bilen işletmeler, diğer işletmeler karşısında başarılı olacaklardır.

Bir ülkede siyasal istikrarın sağlanmasında işletmelerin önemli katkıları vardır. İşletmenin, siyasal partilere özel girişim ve bireysel özgürlüğü genişletici kanunun çıkarılmasını teşvik etmesi(44) ve kendilerine çeşitli kolaylıklar sağlaması için kanunlar çıkarılması yolunda baskı kurmasıyla siyasal çevreyi etkilemektedir.

Sonuç olarak işletmeler, dar çevrede yer alan faktörleri daha kolay ve daha çabuk etkilemektedirler.

(43) Eren, İşletmelerde Stratejik..., s.167.

(44) Tosun, Çevre..., s.13.

Çünkü bu faktörler işletmenin en yakınında yer almakta ve doğrudan ilişkileri vardır. İşletmenin toplumsal, ekonomik, teknolojik, hukuksal ve siyasal çevreyi etkilemesi çokzordur. Bu geniş çevre üzerinde etkili olabilmesi için işletmenin, bilgili uzman kadrosuna ve güçlü bir finansal yapıya sahip olması gerekir ki, her işletme böyle olanaklara sahip değildir.

II. İŞLETME YÖNETİMİ AÇISINDAN ÇEVRE

A. İŞLETME YÖNETİMİ-ÇEVRE İLİŞKİLERİNİN ANLAM VE ÖNEMİ

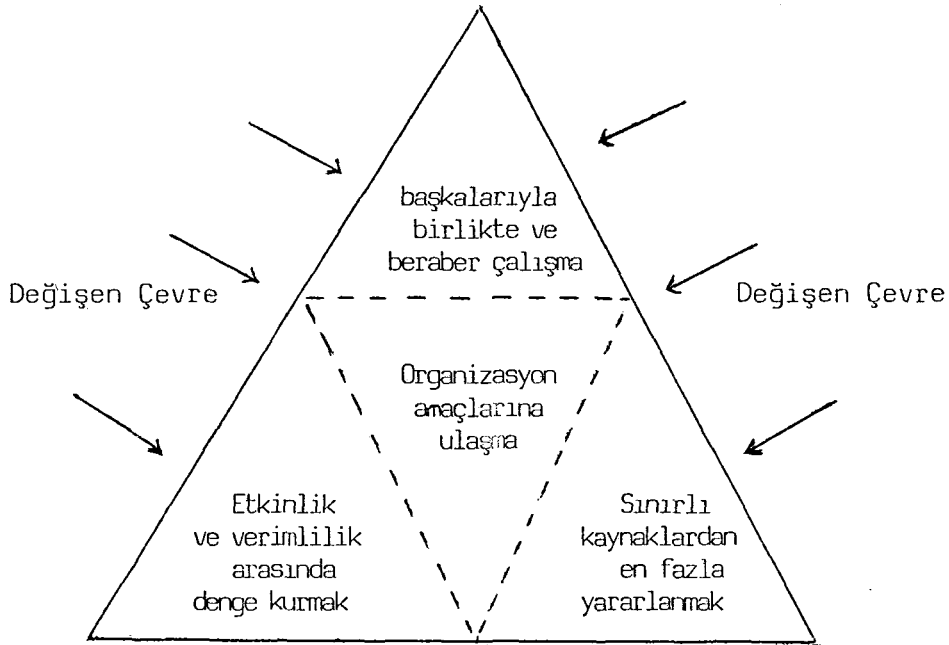
İnsanların varlığını sürdürebilmesi ihtiyaçların karşılayabilmelerine bağlıdır. Fiziksel, biyolojik, ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarını insanlar, biraraya gelerek ve çabalarını birleştirerek oluşturdukları işletmeler sayesinde doğal ve toplumsal çevreden karşılayabilmişlerdir. Tarih boyunca insanlar, belirli bir liderin etrafında toplanarak biraraya gelmişler ve çevrenin yaratmış olduğu tehlikeleri en aza indirmeye ve fırsatları değerlendirmeye büyük çaba harcamışlardır. Bu ortak çabalar yönetim faaliyetlerini ortaya koymaktadır.

Çeşitli çevre faktörleri ve bu çevre faktörlerindeki değişimler ile baskıların yönetim faaliyetleri üzerinde önemli etkileri vardır. Yönetim faaliyeti,

değişen çevre faktörleri içinde bir yandan başkaları ile birlikte çalışmayı gerektirirken diğer yandan da işletmenin amaçlarına ulaşmayı, sınırlı kaynaklardan en fazla yararlanmayı, verimlilik ve etkinlik sağlamayı gerektirir(45). Şekil 4'te görüldüğü gibi yönetim faaliyeti değişen çevre faktörlerinin etkisi altındadır.

Şekil 4

Yönetim Faaliyetinin Temel Görüntüsü



KAYNAK: İnan Üzalp, Yönetim ve Organizasyon, C.I (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya.No. 42, 1986), s.4. Ayrıca Bkz. Robert Kreitner, Management (New York: Houghtan Mifflin Company, 1983), s.8.

(45) Üzalp, Yönetim..., s.4.

Yönetimi, "insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme ve yürütme faaliyet ve çabalarının toplamı"(46) olarak tanımladığımızda, yönetimin en önemli işlevlerinden biri, bütün dikkatini çevresine yöneltmek ve işletmenin içinde bulunduğu toplumsal, ekonomik, teknolojik, hukuksal ve siyasal çevredeki değişimleri sürekli olarak izlemek ve bilgi sahibi olmaktır. Diğer bir deyişle, işletmeyi açık bir sistem olarak ele aldığımızda yönetimin başarısı, işletme ile çevre arasındaki dinamik dengenin sağlıklı bir biçimde kurulabilmesine bağlıdır(47).

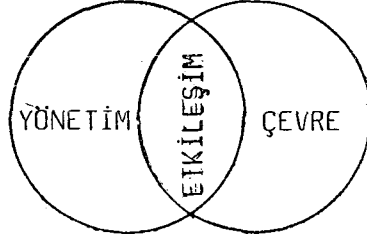
İşletme yönetimi ile çevre arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur. Çevredeki değişimler, yönetim işlevlerini yani planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetimi etkilemektedir. Bunun yanında işletme yönetimi, etkili ve isabetli kararlarla çevreyi etkisi altına almaktadır. Aşağıdaki şekilde, yönetim ile çevre arasındaki karşılıklı etkileşim görülmektedir.

(46) Tosun, İşletme..., s.5.

(47) İsmet Sabit Barutçugil, "Sistem Analizi ve İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı", Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, C.II, S.1 (Temmuz, 1981), ss.71-86.

Şekil 5

Yönetim-Çevre Etkileşimi



KAYNAK: Narendra K. Sethi (Çev. Necmi Eryılmaz), "Yönetimde Çevresel Etmenlerin Etkisine İlişkin Bir Araştırma Yöntemi", ESADER, C.VIII, S.2 (Haziran, 1971), ss.92-98.

Toplumsal, ekonomik, teknolojik, hukuksal ve siyasal çevre faktörlerindeki değişimler ve bunlara bağlı olarak işletme faaliyetleri ve organizasyon yapılarında meydana gelen değişimler, işletmelerin amaçlarına başarılı bir şekilde ulaştıracak üstün nitelikli kişilere yani yöneticilere olan ihtiyacı artırmıştır(48).

Yöneticilerin, çevredeki değişimleri yakından izlemeleri ve çevre hakkında bilgi sahibi olabilmeleri için, işletmenin amaçlarını belirlemeden önce, mevcut koşullarını değerlendirmeleri gerekir. İşletmenin amaçlarını başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi, yöneticinin mevcut durumu iyi bir biçimde analiz etmesine ve çevre faktörlerini en iyi bir biçimde değerlendirmesine bağlıdır(49). Yönetici, kendisini etkileyen ve kendisinin

(48) Koçel, s.9.

(49) Üzalp, Yönetim..., ss.117-118.

etkilediği çevreyi tanımlayarak işe başlamalı ve karşılaştığı sorunların çözümünde çevreden başlayarak ve işletmeyi bir bütün içerisinde inceleyerek yaklaşmalıdır(50). Yöneticilerin başarısızlığı yani etkili ve isabetli kararlar alamamasının nedeni, çevre faktörlerinde meydana gelen değişmeleri önceden kestirememeleridir.

B. ÇEVRENİN İŞLETME YÖNETİMİNDEKİ ÖNEMİNİ ARTIRAN ETKENLER

Sanayi devriminden bu yana işletmeler büyümekte, özellikle II. Dünya Savaşından sonra daha da hızlanmıştır. İşletmelerin büyümesiyle birlikte organizasyon yapıları da karmaşık hale gelmiştir. Bunun yanında işletmenin sayıları hızla artmakta ve faaliyet alanları genişlemektedir(51). İşletmelerde meydana gelen bu tür değişme ve gelişmeler, yönetimin bakış açılarını çevreye yöneltmelerine neden olmuştur.

1. Yönetimin Sosyal Sorumluluklarının Artması

Yönetimin toplumda giderek kazandığı önem, sosyal bir kurum haline dönüşmesine yol açmıştır.

(50) Barutçugil, s.84.

(51) Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, C.I (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Ya.No. 2864, 1979), s.46.

Yönetim faaliyetlerinin diğer sosyal kurumlar üzerinde geniş etkileri vardır. İşletme yöneticilerinin rekabetçi tutumları ve özel mülkiyete verdikleri önem toplumun yapısını değiştirmesine neden olmuştur. Yönetimin toplum üzerindeki artan etkisi, yönetimi sosyal sorumluluklarını idrak etmeye zorlamıştır. Yöneticiler ahlaki sorunları kapsayan kararlar vermek ve bu kararları etkileyen sosyal faktörleri gözönüne almak zorundadırlar. İşletmesinin içinde bulunduğu kurumları ve çevre faktörlerini dikkate almak zorunda kalan bir yönetici (52);

- a. İşletmenin çevre faktörlerine nasıl uyum sağlayacağı,
- b. İşletme faaliyetlerinin çevre faktörleri üzerindeki etkisi konusunda bir politika geliştirilmelidir.

Günümüzde yönetimin sosyal sorumlulukları artmaktadır. Yönetimin hissedarlara, işgörenlere, tüketicilere, rakiplere ve topluma karşı yerine getirilmesi zorunlu sosyal sorumlulukları vardır(53). İşletme yöneticileri

(52) Joseph L. Massie (Çev. Şan Öz-Alp ve diğerleri), İşletme Yönetimi, 1. Baskı (Eskişehir: Bayteş Yayıncılık A.Ş., 1983), s.30.

(53) Birol Tenekecioğlu, "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları", ESADER, C.XIII, S.2 (Haziran, 1977), ss.46-62.

sosyal sorumluluklarını kabullenmeli ve bazen fedakârlıkta bulunmalıdırlar(54).

2. Sosyal ve Siyasal Alanda Demokrasi ve İnsancıl Değerlerin Önemi Kazanması

İnsanlar, geçmiş dönemlerde zorla ve tehdit altında çalıştırılırlardı. Ancak, insanların gün geçtikçe örgütlenmesi, bilinçlenmesi, ve kültür düzeylerinin artması sosyal ve siyasal alanda demokratik ve insancıl değerlerin artmasına neden olmuştur. Bu durum işletmelerin yönetim biçimlerini etkilemiş, otoriter yönetimden demokratik ve katımlı yönetime doğru yönelmelerine yol açmıştır.

Günümüzde insanın en önemli sorunlarından biri, demokratik değerlerin sınırları ile yetki ve sorumluluklarının sınırlarını belirlemektir. İnsanların ekonomik, bilimsel, kültürel, toplumsal ve siyasal alanlarda gittikçe güçlenmeleri ve buna bağlı olarak demokratik değerlerine olan bağlılığı artmaktadır. Ancak çalışan birey olarak insanların demokratik değerlerinden fedakârlıkta bulunmaları gerekmektedir. İnsanın, başkalarının emir-komutası altına girmesi kolay olmamaktadır. İşletme yönetiminin karşılaştığı en önemli zorluklardan biri,

(54) Tenekecioğlu, s.60.

sosyal ve siyasal alanda güçlenen insanların karmaşık bir yapıya sahip olmaları nedeniyle onları anlamaya ve tanımaya çalışmalarıdır(55).

3. Çevredeki Hızlı Değişmeler

Günümüzde çevre faktörlerindeki değişmeler son derece hızlı bir biçimde artmaktadır. İşletme yönetimi, tahmin edilmesi güç durumlar ve ortaya çıkacak yenilikler karşısında nasıl karar alacaklarını bilmek zorundadırlar. Yöneticiler, çevre faktörlerinde meydana gelen hızlı değişmeler karşısında etkili olabilmek için çevreyi iyi algılamak ve yakından izlemek zorundadırlar(56). Çevrede meydana gelen hızlı değişmeler, işletmenin yaşamını sürdürebilmesi açısından yönetimin çevreye önem vermesine yol açmıştır. Bu nedenle çevredeki dinamik, belirsiz ve karmaşıklığa yol açan değişmeleri bilmek ve tanımak yararlı olacaktır.

a. Doğadaki Dengenin Bozulması

Doğal çevre, insanın yaşadığı ortamdaki mikroorganizmalar, bitkiler ve hayvanların oluşturduğu bir

(55) Tosun, İşletme..., s.113.

(56) Şan Öz-Alp, Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi (Ankara: Eskişehir İ.T.İ.A. Ya.No. 100-56, 1972), s.47.

çevredir(57). İnsanın doğal çevresiyle olan ilişkisi devamlı değişmektedir. Bu değişmelerin nedenleri; sanayileşme, nüfus artışı, kentleşme, hızla gelişen teknoloji ve insanın yaşam düzeyi yükseldikçe artan isteklerdir(58). Günümüzde toplumun refahını artırmaya yönelik çabalar, insanın doğal çevre ile ilişkilerinde dengenin bozulmasına yol açmıştır. Sanayileşme ve teknolojik gelişmelerin doğal çevre üzerindeki olumsuz etkileri artmaktadır. Artan nüfus, üretim ve tüketimin başdöndürücü bir hızla artmasına neden olmuştur(59).

Doğadaki dengenin bozulması, yönetimin doğal çevrenin korunması konusunda bilinçli olmasına ve toplumun ve devletin baskısıyla karşılaşmamak için doğal çevreye yararlı olabilecek faaliyette bulunmasına neden olmuştur.

b. Uluslararası İşbirliği ve Rekabetin Artması

İşletmelerin çok uluslu haline gelmesi ve ülke dışına çıkarak yapısal değişikliğe uğramaları ile

(57) Demet Işık, Çevre Sorunları Yeniden Örgütlenme Gereği ve Öneriler, Yayınlanmamış Doktora Tezi (Ankara: 1978), s.6.

(58) Işık, 2.

(59) Arif Nuri Tuç, "Çevre Sağlığı ve Çevre Sorunları", Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, C.II, S.2 (Aralık, 1981), ss.47-62.

dünya ticaretinin şekil değiştirmesi son yirmi yılın önemli konularından biri olmuştur(60). Ülkelerin birbirleriyle hammadde, enerji kaynakları, malların alım ve satımı, yatırımlar, finansal kaynaklar ve işgücü arz ve talep yönleriyle işbirliği içinde bulunmaları ve rekabet etmeleri işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri açısından yönetim üzerinde önemli ölçüde etkili olmaktadır(61).

Uluslararası faaliyetlerin gelişmesinde beş safha vardır. Birinci safhada; uluslararası ilişkiler uluslararası ticaretin artması sonucunda ortaya çıkmıştır. Gelişmiş ülkeler az gelişmiş ülkelere hammadde ithal ederek çeşitli pazarlama kanallarıyla hammaddelerden ürettikleri malları ihraç etmişlerdir.

Uluslararası ilişkilerin ikinci safhasında; gelişmiş ülkeler, dış ülkelerde yatırım yapabilme olanaklarını aramaya başlamışlar ve bankalar, yatırımcı firmalar ve devlet tarafından gerekli sermaye transferi sağlanmıştır.

(60) İnan Üzalp, "Uluslararası İşletmelerde Yönetim Stratejileri" Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.IV, S.2 (Kasım, 1986), ss.1-25.

(61) Eren, İşletmelerde Stratejik..., s.167.

Üçüncü safhada, çok uluslu işletmeler, her alanda uluslararası ticari işlere el atmış ve deniz aşırı faaliyetlerin yönetimi çok uluslu işletmeler tarafından yürütülmeye başlanmıştır.

Uluslararası faaliyetlerin gelişmesinde dördüncü safhada, uluslararası ilişkiler için işletmelerin üst düzey yöneticilerin temsilci olarak görevlendirilmesiyle yönetimin ilk defa uluslararası faaliyetlerde karşılaşılan sorunlarla yüzyüze gelmesine yol açmıştır.

Beşinci safhada; uluslararası ilişkiler ve işbirliğinin artması, Avrupa Ekonomik Topluluğu, Serbest Ticaret Bölgeleri gibi uluslararası bölgesel ticari birliklerin kurulmasına neden olmuştur(62).

Uluslararası faaliyetlere girmek isteyen işletmeler dış pazarları dikkate alarak faaliyetlerini dışa dönük planlamalı, organizasyon biçimi iyi bir şekilde seçilmeli ve uluslararası ilişkiler optimal düzeyde saptanmalıdır(63). Günümüzde uluslararası işbirliği ve rekabet gittikçe artmakta ve yönetimin uluslararası faaliyetlerin yarattığı fırsatları değerlendirmesi, onun kazançlı çıkmasına yol açacaktır.

(62) Massie, s.47.

(63) Üzalp, Uluslararası..., s.1.

c. Ekonomik ve Siyasal Gelişmeler

Ülkelerin farklı ekonomik ve siyasal sistemleri ve bu sistemlerde meydana gelen ekonomik büyüme ve gelişmeler ile siyasal düzen ve koşullardaki değişimler artmaktadır.

Ulusal ve uluslararası düzeydeki ekonomik çevrenin dinamik bir görünüme bürünmesi, yönetimi özellikle kendi ülke ekonomilerindeki gelişmeleri dikkatle izlemeye ve önem vermeye zorlamaktadır. İşletme yönetiminin ekonomik tahmin ve incelemelerde dikkate alması gerekli başlıca değişimler şunlardır(64);

- Milli gelir miktarı ve bu miktarın yıldan yıla artış oranları,
- Kişi başına milli gelir dağılımındaki farklılıkların satın alma gücünün saptanması yönünden incelenmesi, buna bağlı olarak ekonomide bireylerin tasarruf ve yatırım eğilimleri,
- Kamu ve özel sektör harcamalarının milli gelir içindeki payları ve bu paylardaki yıldan yıla artış oranları,
- Ekonomide tasarrufların yatırıma dönüşme eğilimi ve işletmenin faaliyetlerini etkileyecek

(64) Eren, İşletmelerde Stratejik..., ss.173-174.

kendi faaliyet sektöründeki yatırımlar ile ikâme sektörlerindeki yatırımların oranındaki artışların ileride faaliyet sektörü için öngörülen talep artışı dağılımına etkileri,

- İşletmenin ara mallarını üreten endüstri kollarındaki yatırım eğilimi ve oranları,
- Hammadde ve işgücü harcamalarındaki artış eğilimi, yeni hammadde kaynak ve rezervlerinin durumu ve maliyet artışlarının işletmenin satış fiyatlarına ve kârlarına etkileri,
- Devletin ekonomideki para ve maliye politikaları,
- Fiyatlar genel düzeyindeki artışlar veya azalışları.

Ulusal ve uluslararası siyasal istikrarındaki gelişmeler, güven ortamının sağlanması, siyasal çekişme ve rekabetin artması, bunalımların ve çalkantıların ortaya çıkması, yönetimin dikkate alması gereken başlıca siyasal gelişmelerdir.

d. Teknolojik Değişme ve Yeniliklerin Artması

Teknolojik değişme ve yenilikler, mal ve hizmet üretiminin miktar ve kalitesini artırmaya, yeni sanayi dallarının ve yeni iş alanlarının oluşmasına yol açmakta ve böylece ekonominin gelişmesini, toplumsal refah düzeyinin yükselmesini ve yaygınlaşmasını

etkilemektedir(65). Teknolojik değişme ve yeniliklerin hızlı bir biçimde artması hem organizasyonun, hem üretim sisteminin hem de işgörenin kısa sürede modasının geçmesine ve eskimesine neden olmaktadır.

e. Ulaşım ve İletişim Alanındaki Gelişmeler

Günümüzde işletmelerin faaliyet alanları genişle-
mekte, geniş bir tüketici kitlesine hizmet etmekte
ve ilişki içinde bulunduğu kişi, topluluk ve örgütlerin
sayısı gittikçe artmaktadır. Bunun sonucunda işletmeler
ile kişi, topluluk ve örgütler arasındaki uzaklık
büyümektedir. Bu durum işletmelerin ürettiği malların
ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılması büyük önem
taşımaktadır. Ancak ulaşım ve iletişim araçlarındaki
hızlı gelişmeler sayesinde işletmelerin tüketicileri
daha yakından tanınmasına ve onların ihtiyaçları doğru-
sunda ürettiği malların ve hizmetlerin kısa zamanda
ulaşmasına yol açmıştır. [Değeri yüksek ve çabuk bozula-
bilir mallar, hava yolu ile tüketicilere daha çabuk
ulaştırılmaktadır. Televizyon, radyo, telefon, bilgisayar
gibi hızlı iletişim araçları sayesinde yönetimin dünyada
olup biten olaylardan zamanında haberdar olup çabuk
karar vermesini sağlamaktadır.]

(65) İsmet Sabit Barutçugil, Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi (Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi Y.No. 3-14-42, 1981), s.6.

f. Pazarlama ve Dağıtım Metodlarının Değişmesi

II. Dünya Savaşından sonra pazarlamada tüketicinin önemi kavranmış ve pazarlamanın mal planlaması, pazar araştırması, fiyatlandırma, tutundurma faaliyetleri, satış elemanlarının yönetimi, satışların kontrolü gibi bir dizi eylemden oluştuğu düşüncesi gelişmiştir(66). Ayrıca pazarlama, yönetim açısından ele alınmaya başlanmış ve pazarlama eylemlerinin planlama ve denetleme işlevleriyle yerine getirilmesine büyük önem verilmiştir. Malların yanısıra, hizmetlerin de pazarlanması, pazarlamanın çalışma alanını genişletmiştir. Ayrıca sanayi ve ticaret işletmelerinde uygulanan pazarlama ilke, teknik ve yöntemleri bu tür işletmeler dışında kalan siyasal parti, dernek, sendika, vakıf gibi diğer işletmelerde de uygulanmaya çalışılmaktadır(67).

g. Çalışanların Rolünün Değişmesi

Toplumsal, ekonomik, teknolojik ve siyasal gibi çevre faktörlerindeki değişimler işletmelerin işgören politikalarını etkilemektedir(68). Özellikle

(66) Çevik Uraz, Pazarlama Yönetimi (Ankara: Ankara İ.T.İ.A. Yayını, 1979), s.14.

(67) İlhan Cemalcılar, "Pazarlamanın Tanımı", Pazarlama Dünyası, Yıl 1, S.5 (Eylül-Ekim, 1987), s.13.

(68) Ural Sözen, "Kadrolama Personel Yönetiminde Yönetici Kararlarını Etkileyen Çevre Faktörleri", Ankara İ.T.İ.A. Dergisi, C.IV, S.1 (Şubat, 1972), ss.277-292.

çalışanların ekonomik yönden bağımsızlığının artması, devletin çalışanların yanında yer alması, kamuoyunun, basının, eğitim kuruluşlarının çalışanları desteklemeleri ve çalışanların sendika kurarak güçlenmeleri, yönetimin yönetici-işgören ilişkilerine daha çok eğilmesi zorunluluğunu doğurdu(69).

h. Eğitim Olanaklarının Artması

Çevre faktörlerindeki değişmeler, çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarını değiştirmesini zorunlu kılmakta ve işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi açısından sürekli olarak eğitim ihtiyacının artmasına neden olmaktadır(70). Hızlı değişme süreci içinde bulunan işletmeler kendilerini yenilemek, yeni teknolojik, toplumsal, ekonomik değişmeleri yakından izlemek ve faaliyet alanlarını genişletmek, çalışma yöntemlerini daha rasyonel hale getirmek istemektedirler. İşletmenin çevredeki değişmelere uyum sağlayabilmek için çalışanlarına sürekli eğitim olanağı sağlamalıdır(71).

(69) Vahdet Aydın, Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları, (Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Ya.No. 402, 1977), s.16.

(70) Aşkun, s.430.

(71) Sabuncuoğlu, s.133.

4. İşletmelerin Büyümesi

Günümüzde işletme yönetiminin en çok önem verdiği konulardan biri, işletmelerin büyümesidir. İşletmenin büyümesi ile ilgili karar verecek olan işletme yönetiminin bazı faktörleri dikkate alması zorunludur. Bu faktörler, işletmenin yönetim yeteneği, sosyal çevre, finansman kaynakları, ülkenin ekonomik koşulları, işletmenin faaliyet konusu ve rakiplerin durumudur(72).

İşletme yönetiminin, işletmelerin büyüme faaliyetlerine önem vermesinin en önemli nedeni, yöneticilerin karşılaştıkları yönetimle ilgili organizasyon sorunlarıdır. İşletmeler büyüdükleri andan itibaren karşılaştıkları ilk sorun, yöneticilerin denetim alanının birdenbire genişlemesidir. İkinci önemli sorun, işgören sayısında meydana gelen artış nedeniyle yöneticinin artan miktarda yönetim faaliyetlerini yapabilmek için yetki devri sorunuyla karşı karşıya kalmasıdır(73).

(72) İnan Üzalp, İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları (Ankara: Adana İ.T.İ.A. Yayını, 1975), s.4.

(73) Üzalp, İşletmelerin..., s.53.

İ k i n c i B ö l ü m

İ Ş L E T M E Y Ö N E T İ M İ Ü Z E R İ N D E K İ Ç E V R E S E L E T K İ L E R

I. TOPLUMSAL ÇEVRE

Toplumsal çevre; insanın üyesi bulunduğu toplumun en küçük birimi olan aileden başlayarak genişleyen, yapıları, kökenleri, çıkarları, ilişkileri değişik olan sınıflar ve gruplar, gelenek-görenekler, yasalar ve değer yargılarının bütünleşmesinden oluşur(74). Yönetimin ayrı bir faaliyet olarak ortaya çıkmasının, içinde yaşamını sürdürdüğü toplumsal çevre üzerinde önemli etkileri olmuştur. Ayrıca toplumsal çevrenin oluştuğu kurumlar, gelenek-görenekler, yasalar ve

(74) Işık, s.6.

değer yargıları ile yönetim faaliyetlerini etkileyerek, yönetimin sosyal bir kurum haline dönüşmesine neden olmuştur(75). O halde yönetim, toplumsal çevre içinde başkalarıyla birlikte işletmenin amaçlarını gerçekleştirme çabasına çalışan, toplumdan etkilenen ve onu etkileyen faaliyetlerdir. Yönetim faaliyetlerini toplumdan bağımsız olarak düşünmek olanaksızdır.

Toplumsal çevre faktörlerinin işletme yönetimi üzerinde iki türlü etkisi vardır.

- Dolaysız etkiler,
- Dolaylı etkiler.

A. TOPLUMSAL ÇEVRENİN DOLAYSIZ ETKİLERİ

Toplumsal çevrenin dolaysız etkileri, yönetimin birtakım sosyal sorumlulukların üstlenmesine neden olmuştur. Günümüzde işletmeler, toplumsal çevrede faaliyetlerini sürdürdüklerinden dolayı, sosyal sorumluluk bilinci taşımaları gerekmektedir. İşletmeler kâr, büyüme, topluma hizmet ve yaşamını sürdürme gibi temel amaçlarını gerçekleştirmek için hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler, devlet, toplum v.b. baskı ve çıkar gruplarını gözardı etmemelidir.

(75) Massie, s.29.

1. İşletme Yönetiminde Sosyal Sorumluluğun Önemi

Toplum çıkarı ile ilgili bir kavram olarak sosyal sorumluluk, işletme ile toplumun karşılıklı etkileşimi sonucu ortaya çıkmıştır. İşletme yönetimi, işletmenin faaliyetlerinden etkilenebilecek olanların çıkar ve ihtiyaçlarını gözönüne almaya başladıklarında sosyal sorumluluğu uygulamış olurlar(76).

İşletmelerin sosyal sorumluluğu, bugünkü boyuta belirli dönemlerden geçerek gelmiştir. Bu konuda üç değişik dönemi inceleyen teorilerden söz etmek mümkündür(77).

- Klasik pazar modelini inceleyen teoride, işletmelerin sosyal sorumluluk konusunda katkıda bulunmalarının sözkonusu olamayacağı ve kâr maksimizasyonunun amaç olması gerektiğini belirtmişlerdir.)

(76) Yavuz Odabaşı, "İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Kavramı İçinde Reklamcının Yeri", İçinde: Prof.Dr. Suat Mirza'nın Anısına Armağan, C.I (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ya.No. 205-İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ya.No. 42, 1986), ss.9-27.

(77) Odabaşı, İşletmelerin..., s.11. Ayrıca bkz. Neil H. Jacoby, Corporate Power and Social Responsibility (New York: Mac Millan Pub.Co., 1973), ss.193-194.

- Yönetim modeli, işletme yönetiminin sosyal sorumluluk konusundaki etkinliklerini açıklamaktadır. 1930'lardaki ekonomik bunalım sonucu, işletmelerin işlevleri yeniden tartışılmış ve profesyonel yöneticilerin sosyal sorumlulukları ön plana çıkmıştır. Kâr maksimizasyonunun tek hedef olduğu görüşü terkedilmiş ve yöneticilerin işletme kaynaklarını değişik sosyal alanlara yöneltme yetkilerinin olduğu öne sürülmüştür.

- Toplumsal çevre modeli ise, işletmenin sadece pazar koşullarına değil, toplumsal çevreye yönelmesi gerektiği öne sürülmüştür. Bu modele göre, işletmenin faaliyetlerini sadece pazar koşulları değil, tüm çevre faktörleri etkilemektedir.

İşletmelerin toplumdaki rolü değişmekle birlikte gene ekonomik bir kurum olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bir görüşe göre, işletme yönetimi işlevlerini yerine getirirken yasal teorileri değil, moral ve ahlâki değerleri dikkate alarak, çalışanlar, tüketiciler, devlet, toplum v.b. çıkar gruplarına karşı sosyal sorumlu olduğunu belirtmektedir(78). Ancak çağdaş

(78) Massie, s.30.

yönetim uygulaması sosyal sorumluluk anlayışı konusunda iki önemli sorunla karşı karşıya kalmaktadır(79).

- Sosyal sorumluluk ile ilgili yatırım ve faaliyet giderleri işletme içi çabaları içermekte, fakat alınan sonuçlar ve faydalar dışa dönük olmaktadır.
- Sosyal sorumluluk ile ilgili çabalar, genellikle hükümet, işletmeler, sosyal gruplar arasında ortak bir davranışı gerektirmekte ve bunu sağlayabilmek de zor bir uğraş olmaktadır.

2. İşletme Yönetiminin Sosyal Sorumlulukları

Toplumsal çevrenin yarattığı dolaysız etkiler sonucunda işletme yönetimi işlevlerini yerine getirmek için çeşitli çıkar gruplarına karşı sosyal sorumluluğunu üstlenmelidir. Yönetim, sosyal sorumluluk ile ilgili çabalarında başarılı olabilmek için ilgili çıkar gruplarına çalışmalarını hakkında bilgi vermeli ve desteği sağlamalıdır. Bu nedenle işletme yönetimi, sosyal sorumluluğu içeren eylemleri üç aşamada değerlendirmelidir(80).

(79) Odabaşı, İşletmelerin..., s.12.

(80) Odabaşı, İşletmelerin..., s.22.

- Sosyal sorumluluk alanlarının belirlenmesi
- Sosyal öncelik sırasının oluşturulması
- Sosyal sorumlu faaliyetleri yerine getirmeyi garantileyecek programların geliştirilmesi.

İşletme yönetiminin sosyal sorumluluğunu altı ana grupta değerlendirilmesi önem taşır.

a. Hissedarlara Yönelik Sorumluluklar

Tasarruflarını biraraya getirip, işletme kuran hissedarlar, işletmenin temel amaçlarından biri olan kâr elde etmesini isterler. İşletme yönetimi, kâr elde etme amacının yanında sosyal amaçlarını da taşımaktadır. Kâr amacını uzun dönemde ve topluma zarar vermeden gerçekleştirmek gerekir. Hissedarlar için gerekli olan en yüksek kâr düzeyine ulaşırken, kullanılan araçların topluma zarar vermemesini sağlamak, yönetimin en önemli sosyal sorumluluğudur(81).

Hissedarlara karşı sorumluluğun yerine getirilmesinde sosyal muhasebenin önemli bir rolü vardır. Sosyal muhasebe, bir işletmenin toplumsal öneme sahip faaliyetlerini raporlayan sistematik bir değerlendirmedir.

(81) Mustafa Aysan, "İşletme Yöneticilerinin Sosyal Sorumlulukları ve Türk Kapitalizmin Geleceği", Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, C.XII, S.10 (Ekim, 1975), ss.2-5.

Bu sistem yönetimin sorumluluğunu, denetim raporlarını hazırlayıp konuya açıklık getirmek suretiyle hissedarları bilgilili kılmak şeklinde yerine getirilebilir(82).

b. Çalışanlara Yönelik Sorumluluklar

Yönetimin, özellikle işgören yönetiminin konusu, bir işletmenin en değerli ve en üretken varlığı olan çalışanlarıdır. İşletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışanların nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan işgörenin işe alınması, işten çıkarılması, eğitilmesi, işe uyarlanması, değerlendirilmesi ve ücretlenmesi gerekmektedir(83). Ayrıca çalışanların sağlığı ve çalışma sırasında meydana gelebilecek kazalardan korunmaları işletme yönetiminin en önemli sosyal sorumluluklarından birisidir. İşletmelerde sağlık ve güvenlik programlarının etkin bir biçimde uygulanışı, çalışanların sağlıklı olmalarında ve çalışmalarının sürekliliğini sağlarken, hizmet ve yarar programları da çalışanların moralini düzeltici ve yükseltici yönde etkili olmaktadır(84).

(82) Robert H. Anderson (Çev. Hüseyin Ergin), "Sosyal Sorumluluk Muhasebesi: Ne, Nasıl Ölçümlenmeli", ESADER, C.XVIII, S.2 (Haziran, 1982), ss.111-123.

(83) Sabuncuoğlu, s.13.

(84) Ferhat Şenatalar, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, 2. Baskı (İstanbul: Ercivan Matbaası, 1978), s.445.

İşletme yönetimi çalışanlar için sosyal sorumluluklarını yerine getirirken, işletmenin ekonomik çıkarları ile çalışanların ekonomik ve moral beklentileri arasındaki dengeyi bozmaması büyük önem taşımaktadır(85).

[c. Tüketicilere Yönelik Sorumluluklar

İşletmelerin, tüketicilere istediği mal ve hizmetin, istediği yer ve zamanda ödemeyi kabul edeceği bir fiyatla satılması, sosyal sorumluluk için yeterli değildir. Aldatıcı ve yanıltıcı reklamlar yapmamak, tüketiciye malı tanıtmak ve tanıtılan malı satma, malların bakım ve onarımında tüketiciye hizmet etmek, işletmelerin tüketicilere karşı sorumluluklarının bir kısmını oluşturur(86).

İşletme yönetimi yönetici-tüketici ilişkilerinin geliştirilmesi konusunda büyük sorumluluk taşımaktadır. Bu sorumluluk bir yandan tüketicileri iyi tanımak ve değerlendirmek, diğer yandan malların fiyat, kalite ve fiziksel ya da kimyasal nitelikleri hakkında isabetli ve etkili kararlar almak şeklinde açıklanabilir(87).

(85) Sabuncuoğlu, s.50.

(86) Tenekecioğlu, s.52.

(87) İltar Akat, "Müşteri İlişkilerinde Yöneticinin Artan Sorumlulukları", Pazarlama Dergisi, Yıl 2, S.2 (Aralık, 1976), ss.9-12.

d. Rakiplere Yönelik Sorumluluklar

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken her zaman ve her yerde rakiplerle mücadele ederler. Ancak rakiplerle mücadele ederken haksız rekabete girişmek toplum ve devlet tarafından hoş karşılanmaz. Bu nedenle işletme yönetimi, yasaların öngördüğü sınırlar içerisinde ve belli koşullar altında, toplum ve devlet baskısı altında kalmaması için rakiplerle topluma zarar vermeyecek şekilde mücadele etme kararı almalıdır.

e. Devlete Yönelik Sorumluluklar

Devletin düzenleyici ve yöneltici kurallarla işletme faaliyetlerini etkilemesi ve işletmelerin karşısına rakip olarak piyasaya girmesi işletme yönetimi-devlet ilişkisi büyük önem kazanmaktadır. İşletme yönetimi politika saptarken devlet baskısı altında kalmaması için, işçi-işveren ilişkilerini başarılı bir biçimde sürdürmek, devletin çıkardığı üretilen malların halk sağlığı ve kalite standartlarına ilişkin kurallara uymak, vergi ve ticaret yasaları doğrultusunda faaliyette bulunmak zorundadır. İşletme yönetimi bu sorumluluğunu yerine getirebildiği ölçüde devlet, işletmelere çeşitli kolaylıklar sağlar.

f. Topluma Yönelik Sorumluluklar

İşletmeler, toplumun bir parçası oldukları

için işletme yöneticileri toplumla içiçe faaliyetlerini sürdürürler. Toplumun işletme yönetimi üzerinde artan baskısı ve birtakım beklentileri vardır. İşletme yönetimi ise topluma yararlı olacak şekilde faaliyetlerini yerine getirmek zorundadır. İşletme yönetiminin yerine getirmek zorunda olduğu sosyal sorumlulukları şunlardır;

- Çevre kirliliğine karşı önlem alınması,
- İşsizliğe çözüm bulunması,
- Ekonomik olarak geri kalmış bölgelerde yatırım yapılması(88),
- Topluma yararlı mal ve hizmetlerin üretilmesi,
- Eğitim ve sağlık olanaklarının sağlanması (okul yaptırma, burs dağıtılması, hastane yaptırma, v.b. faaliyetler).

Yukarıda sözü edilmeyen daha birçok sosyal faaliyetler mevcuttur. Yönetimin bu tür sosyal faaliyetlerini yerine getirmesinin amacı, işletmenin toplum içindeki itibarını artırmak ve işletmeyi tanıtmaktır.

B. TOPLUMSAL ÇEVRENİN DOLAYLI ETKİLERİ

[İşletmenin faaliyette bulunduğu toplumsal çevrenin demografik ve kültür yapısı ile bu faktörlerdeki değişimler

(88) Anderson, s.120.

yönetim faaliyetleri üzerinde derin etkiler yaratmaktadır. Toplumsal çevrenin konusu insan olduğu için işletme yönetimi, toplumu oluşturan bireylerin psiko-sosyal niteliklerini yakından tanımak zorunluluğundadır(89).

Toplumsal çevrenin dolaysız etkilerinden sonra inceleyeceğimiz dolaylı etkiler, işletme yöneticilerinin diğer bilim alanlarına (toplumbilim, sosyal psikoloji, sosyal antropoloji, nüfusbilim v.b.) ilgi duymalarına yol açmıştır.

Toplumsal çevre faktörlerindeki değişmelerin temelinde hızlı nüfus artışı, hızlı kentleşme ve kültürel faktörler yer alır. Bu faktörler işletme yönetimini dolaylı yoldan etkilemektedir.

1. Hızlı Nüfus Artışı

Günümüzde, dünyanın tüm ülkelerinde, özellikle az gelişmiş ülkelerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri hızlı nüfus artışıdır. Nüfus artışı; sermaye birikimi, işgücü ve istihdam, doğal kaynaklar, teknoloji, gelir dağılımı, kamu harcamaları, eğitim ve sağlık hizmetleri gibi faktörler üzerinde önemli etkiler

(89) Tosun, İşletme..., s.440.

yaratmaktadır(90). İşletme yönetimi nüfus artışının yarattığı bu tür etkileri gözönüne alarak kararlar almalıdır. [Hızlı nüfus artışı, işletmelere işgören bulma ve böylece üretim olanaklarını geliştirdiği gibi, üretilen malları ya da hizmetleri satma bakımından geniş olanaklar sağlar.] Ayrıca bir ülkenin ekonomik ve toplumsal kalkınmasında optimal nüfus yoğunluğunun rolü, özellikle işletmelerin kuruluş yeri seçimi bakımından büyüktür(91).

Hızlı nüfus artışının en olumsuz etkisi işsizliğin artmasıdır. İşsizliğin artması toplumsal, ekonomik ve siyasal alanlarda huzursuzluk yaratmaktadır. İşletme yönetimi bu sorunu ortadan kaldırmak için işsizliğin yoğun olduğu bölgelerde yatırım yapma kararı almalıdır.

2. Hızlı Kentleşme

Son yıllarda hızlı kentleşme, toplumsal çevre koşullarını değiştiren önemli bir faktör olmuştur. Köylerden kentlere akın ve artan kent nüfusu, beraberinde beşeri ve toplumsal sorunları getirmiş, işgücünün yapısını değiştirmiştir. [Hızlı kentleşme, nüfusun

(90) Koray Başol, Demoğrafi: Genel ve Türkiye (İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ya.No. 6, 1984), s.10.

(91) Tosun, İşletme..., s.441.

eğitim düzeyini yükseltirken, insangücünün yaş ortalamasını düşürmektedir. Bu değişim, işletme yönetiminin daha bilinçli, eğitilmiş genç insangücü kitlesiyle karşı karşıya kalmasına yol açmıştır(92).

3. Kültür

İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen en önemli toplumsal çevre faktörlerinden biri de kültürdür. Kültür birey, grup ya da toplumun düşünce, inanç, duygu, qörenek ve alışkanlıkları gibi ussal ve ruhsal niteliklerinden oluşan psiko-sosyal özelliklerinin tümünü kapsar. Bireyin nitelik ve yetenekleri, sonradan edindiği bilgi ve deneyimler ile doğal, toplumsal, ekonomik v.b. çeşitli çevre faktörleri kültürel yapıyı etkiler ve biçimlendirir(93).

Her toplumun kendine özgü kültürel özellikleri ve değer yapıları, işletme yönetimi üzerinde çeşitli etkiler yaratmaktadır. Yöneticiler, çalışanların bağlı oldukları kültürel değerlerini bilmek zorundadırlar. Bu bakımdan kültürel değerler, yönetim işlevlerinin

(92) Hayri Ülgen, "Örgütsel Değişim", Organizasyon Dergisi, Yıl 2, S.5 (1977), ss.23-46.

(93) Kemal Tosun, "Kültürel Niteliklerimizin Organizasyon Uygulamasına Etkileri", Organizasyon Dergisi, Yıl.3, S.10 (Haziran, 1982), ss.3-20.

işleyişi üzerinde etkiler yaratmaktadır(94). Yönetim işlevleriyle kültür arasındaki ilişkilere kısaca değinmek yerinde olacaktır.

Planlama işlevi, ne yapılacağıının önceden kararlaştırılması olduğundan, toplum içinde faaliyetlerini sürdüren bir işletmede bu işlevin uygulanması, toplumun kültürel değerlerinden ayrı düşünülmesi olanaksızdır. Yöneticinin felsefesi, inançları, düşüncesi gibi bazı kültürel özellikleri planın biçimi üzerinde etkili olmaktadır(95).

Organizasyon, işlerin, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi işlevidir. Bu işlev sonucunda görev ve orunlar ortaya çıkar. İşler, kültürel değerlerin etkisiyle belirlenir. Aynı bölümde biraraya gelecek olan bireylerin kültürel değerler arasında benzerlik göstermesi, karşılıklı olarak anlaşmalarına ve grup içinde düzenin sağlanmasına yardımcı olacaktır(96).

Planlanan konuların işletmeye en iyi yararı sağlayacak biçimde bir sistem getirmek amacı olan

(94) İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Ya.No. 3077, 1983), s.169.

(95) Erdoğan, s.172.

(96) Erdoğan, s.187.

yöneltme işlevinin etkin olabilmesi için emir verme biçiminin önemi büyüktür. Emir verme biçiminin demokratik veya otoriter olması, yöneticilerin yetiştikleri ortam ve yaptıkları eğitim biçimi yöneltme sistemlerini etkiler(97).

Koordinasyon, çeşitli çabalar arasındaki karşılıklı etkilerle ilgilidir. Koordinasyon işlevinin başarısı sözkonusu çabalarla ilgili bilgilerin, bunlar arasında uyum sağlayacak bölüm ve kademelere ulaşmasına bağlıdır. Grup ve kültürün etkisiyle organizasyon şekillenmekte, organizasyon ve kültürün etkisiyle de grubun özellikleri şekillenmektedir. Organizasyon içindeki grupların kültür öğeleri arasındaki benzerlik gruplararası koordinasyonun ilk şartı olmaktadır(98).

Denetim, planın gerekleri doğrultusunda faaliyetlerin değerlendirilmesi, ölçülmesi ve düzeltici tedbirlerin yer alması işlevidir(99). Denetimin her evresi kültürün etkisi altında kalmaktadır(100).

(97) Üzalp, Yönetim..., s.183.

(98) Erdoğan, s.213.

(99) Üzalp, Yönetim..., s.222.

(100) Erdoğan, s.225.

II. EKONOMİK ÇEVRE

İşletmenin etrafını saran ekonomik çevre faktörleri sürekli olarak değişmektedir. Ekonomik çevre faktörlerindeki dinamik, karmaşık ve belirsiz değişimler, işletmeler için önemli riskler yaratmaktadırlar. Ekonomik koşullar, çevrenin ekonomik özellikleriyle bunların değişme ve gelişme eğilimleri olup, üretilen mal ve hizmetlerin arz ve talep durumu, tedarik, üretim ve satış gibi piyasa koşulları ile bunlardaki dalgalanmalardan oluşur(101). İşletme yönetiminin görevi, ekonomik büyüme ve gelişmeleri sistematik bir şekilde izleyerek, işletmeleri için getireceği tehlikeleri önlemek, doğuracağı fırsatlardan yararlanmaktır. Yöneticiler geleceği önceden görmeye piyasadaki koşullar ve ekonomik dalgalanmalardan doğabilecek risklere karşı bazı kararları bugünden almak zorundadırlar. Diğer bir deyişle ekonomik koşullara uygun kısa ya da uzun süreli planlamayla mümkündür.

A. PİYASA KOŞULLARI

İşletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için ürettiği mal ve hizmeti doyurucu bir fiyatla satması

(101) Tosun, İşletme..., s.448.

gerekir. Bu da içinde bulunduğu piyasadaki arz ve talebe bağlıdır. Piyasa koşulları işletmeyi önemli ölçüde etkilemektedir(102). Ekonomik gelişmenin işletme üzerindeki etkileri piyasadaki rakiplerin artması yönünde olur. İşletme yöneticileri piyasada şiddetli rekabetle karşı karşıya kalırlar. Rakiplere karşı başarı kazanmak, işletmenin piyasadaki yerini korumak ve arttırmak, yönetimin etkili ve gerçekçi planlama işlevinin yerine getirilmesiyle mümkün olur(103).

B. EKONOMİK DALGALANMALAR

Ekonomik çevre ile ilgili en önemli husus, ekonominin, gelişmenin hangi evresinde bulunduğu, ekonomik dalgalanmaların ve özellikle konjonktürel dalgalanmaların özellikleri işletme yönetimi üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır(104). Ekonomik dalgalanmalar, işletmenin piyasayı ya da piyasanın işletmeyi etkilemesi sonucunda oluşmuştur(105).

(102) Tosun, İşletme..., s.448.

(103) Alparslan Peker, Yönetim Muhasebesi, 2. Kitap, 2. Baskı (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Ya.No. 2553, 1978), s.11.

(104) Öner, s.24.

(105) Şükrü Erlaçın, İşletme Ekonomisi, C.I., 8. Baskı (İzmir: Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Ya.No. 64-28, 1972), s.319.

Ekonomik dalgalanmalar, süreleri ve nedenleri açısından ayrılabilir. Ekonomik dalgalanmalardan herbirinin işletme yönetimi üzerinde etkileri vardır ve etkilerini ayrı ayrı incelemek gerekir.

1. Ekonomideki Yapısal Değişmeler

Bir ekonomide milli gelirin artması ve milli gelir içinde sanayi ve hizmetler sektörü payının, tarım sektörü payına oranla artması, ekonomik çevrenin yapısal değişmesidir. Ekonomide yapısal değişme uzun süreli bir değişmedir(106). Ekonomide yapısal değişmenin istikrarlı ve düzenli olduğu durumlarda, işletme yönetimi daha uzun süreli faaliyetlere girişir ve uzun süreli planlar hazırlar. Ancak yapısal değişmenin istikrarsız olması halinde, işletme yönetimi planlarını daha kısa süreleri gözönünde bulundurarak yapacaklardır(107).

2. Ekonomide Doğal ve Sosyal Olaylar

Ekonomik çevrede her yılın belli aylarında veya günlerinde yönetim faaliyetlerini etkileyen doğal ve sosyal olaylar vardır. Bu tür olayların nedeni mevsimlerdir.

(106) Lütfullah Tenker, İşletme İktisadı, C.II, 1. Baskı (Ankara: Bilgi Basımevi, 1969), s.238.

(107) Peker, s.39.

Doğal olaylar, her yılın belli aylarında genellikle düzenli değişmeler göstermektedir. Tüketim maddelerine, inşaat faaliyetlerine ve tarım ürünlerine etki yapar(108). Mevsim değişmeleri sosyal olayları da yaratır. Örneğin, okulların açılmasıyla birlikte, Eylül-Ekim aylarında kitap, kırtasiye satışlarının arttığı görülür.

Doğal ve sosyal olaylar kısa süreli değişmelerdir. Belirli zamanlarda oluşmaları nedeniyle önceden araştırma ve tahmin sorunları ve önemli yönetim güçlükleri yaratmamaktadırlar(109).

3. İşletmenin Çalıştığı Sektördeki Değişmeler

Ekonomik gelişme ile birlikte işletmenin çalıştığı sektördeki değişmeler yönetim faaliyetlerini etkilemekte, özellikle planlamaya duyulan ihtiyacı arttırmaktadır. İşletmenin çalıştığı sektördeki değişmeler ile ekonomik gelişme aynı doğrultuda olmayabilir. Bu durumda işletme yönetimi ekonomik gelişme yanında asıl, işletmenin çalıştığı sektördeki değişmeleri yakından izlemektedir. Ayrıca rekabet koşulları, sermaye yapıları ve üretim teknikleri de dikkate almaktadır(110).

(108) Tenker, s.242.

(109) Tosun, İşletme..., s.445.

(110) Peker, s.12.

4. Fiyatlar Genel Düzeyindeki Artışlar

Fiyatlar genel düzeyinin devamlı ve hızlı bir biçimde artması, enflasyon olarak nitelendirilmektedir. Enflasyon, talebin arzdan daha hızlı yükselmesi yani talep hacminin gittikçe genişlemesidir. Bu durum faaliyet pazarları üzerinde talep artışı yönünden, lehte bir etki yaratmaktadır. Ancak talep artışındaki lehte etkiler, yönetim faaliyetlerini özellikle planlamayı zorlaştırır(111). Çünkü enflasyon dönemlerinde işletme yönetimi yüksek nominal kârların etkisiyle yatırım politikasıyla ilgili kararlarında ihmalkâr davranabilir. Bunun sonucunda örneğin, elde bir makineyi yenileyebilecek yeterli bir fonun mevcut olmadığı birdenbire ortaya çıkabilir ve işletme zor durumda kalabilir(112).

Genel olarak enflasyonun işletme yönetimi üzerindeki etkileri şunlardır:

- Özvarlığını yitirme riskinin ortaya çıkması,
- Kârlardaki artışlar, hissedarlar bakımından satın alma güçlerinin önceki yıllara oranla azalması,

(111) Eren, İşletmelerde Stratejik..., s.175.

(112) Çiğdem Solaş, "Muhasebecinin Sosyal Sorumluluğu ve Enflasyon", içinde: Eşref Sumer ve Masum Türker (der.), 1976 Türkiyesinde Muhasebecinin Sosyal Sorumlulukları (İstanbul: Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği Ya.No. 6, 1979), ss. 267-295.

- Çalışma sermayesinin giderek azalması nedeniyle, üretimin yavaşlaması ve bunun sonucunda maliyetlerin yükselmesi(113),
- İşletmelerin yatırım ve finansman politikası ile ilgili kararlarda yeterli fon bulma sıkıntısı içine girmeleri(114),
- İşletmelerin vergi yüküyle karşı karşıya kalmaları ve sermaye bütünlüğünü tehlikeye düşürmesi(115),
- Enflasyonun sosyal ve siyasal huzursuzluklara neden olması.

Enflasyon hızının yükseldiği dönemlerde işletme yönetiminin gerekli hesaplamalarının yapılmasında önemli güçlükler ortaya çıkabilir. İşletme yönetimi bu durumlarda uzun süreli planlar yerine kısa süreli planlar yapmaya çalışmalıdır.

5. Devletin Ekonomideki Politikaları

Devletin ekonomik faaliyetlerinin amacı, toplumsal ihtiyaçların karşılanmasıdır. Devlet bu amaca yönelik

(113) Sümer Zeybekoglu, "Enflasyon ve Yönetim", Yönetim Dergisi, Yıl 4, S.13 (Eylül, 1981), ss.29-35.

(114) Solaş, s.276.

(115) Solaş, s.277.

ekonomik faaliyetleri yürütmek için para ve maliye gibi politikalara başvurmaktadır.

Devletin ekonomideki politikalar, diğer bir deyişle, emisyon hacimlerindeki artış veya azalışlar, devlet tarafından kamu ve özel sektöre açılan kredi miktarları, reeskont hadleri, yatırım indirimleri ve teşvik tedbirleri yönetim faaliyetlerini etkilemektedir(116). İşletme yönetimi, devletin ekonomik çevreyi nasıl etkileyeceğini ve işletmenin bu etkilere göre faaliyetlerini nasıl sürdüreceğini önceden tespit etmelidir.

III. TEKNOLOJİK ÇEVRE

İkinci Dünya Savaşından sonra hızlanan endüstrileşme ve yenileşme çabaları, ülkeler ve işletmeler arasındaki rekabeti önceden tahmin edilemeyecek şekilde arttırmış ve teknolojik değişimin önemini birinci plana çıkarmıştır. Ülkeler ve işletmeler tarafından önemi her geçen gün daha çok anlaşılan teknolojik değişimin ya tesadüflere bağlı olarak ya da sistemli ve planlı bilimsel bir çaba sonucunda sağlandığı görülür. Ancak günümüzde, ülkeler ve işletmeler gelişmesini

(116) Eren, İşletmelerde Stratejik..., s.174.

tesadüflere bırakmayacak duruma gelmiş araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem vermişlerdir(117)./

Teknolojik değişme ve yenilikler, mal ve hizmet üretiminin miktar ve kalitesinin artmasına, yeni sanayi dallarının ve yeni iş alanlarının doğmasına yol açmıştır. Yeniliklerin işletme açısından önemi, uzun dönem kârlılık, büyüme ve rekabet konularında ortaya çıkmaktadır. Kârlılık ve bunun sürekliliği, işletmelerin temel amaçlarından biridir. Teknolojik yenilik bu amacın gerçekleşmesinde önemli bir araçtır. Başarılı teknolojik yenilikler, işletmelerin büyümesine yol açar. Ayrıca işletmeler arasında teknolojik yenilikler açısından bir rekabet ortamının doğmasından dolayı daha kaliteli ve daha ucuz ürün alma olanağını bulacak tüketiciler önemli yararlar sağlayacaklardır(118)./

Günümüzde, teknolojik çevre faktörlerinde meydana gelen değişmeler karşısında işletme yönetiminden beklenen sorumlulukları iki nokta etrafında toplamak mümkündür(119);

- Yönetim, çevrede meydana gelen teknolojik değişme ve yenilikleri işletmeye kazandırmalı

(117) Şerif Şimşek, Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları (Erzurum: Atatürk Üniversitesi Ya.No. 539, 1978), s.30.

(118) Barutçugil, Teknolojik..., s.6.

(119) Şimşek, s.27.

ve işletmesini bunlara uyum sağlamasına çalışmalıdır. Sözkonusu teknolojik değişme ve yeniliklere katkıda bulunma ve yön vermek amacıyla işletmenin bünyesinde planlı ve sistemli araştırma ve geliştirme faaliyetlerini organize etmelidir.

- Yönetim, yürütmekle görevli bulunduğu organizasyonu, işletmede sağlanan teknolojik değişme ve yeniliklere karşı uyum sağlayabilecek çağdaş bir yapıya kavuşturmalıdır.

Teknolojik çevre faktörlerini yakından izlemek ve yenilik yapmak bir yönetim sorunudur. İşletme yönetimi, işletmeyi etkileyen teknolojik çevre faktörlerinin neler olduğunu, bunlara karşı nasıl uyum sağlamak gerektiğini, yeniliğin ne olduğunu, teknolojik değişme ve yeniliklere karşı direnme nedenlerini ve bu direnmelerin nasıl önlenebileceğini bilmesi gerekir.

A. BAŞLICA TEKNOLOJİK DEĞİŞME VE YENİLİK TÜRLERİ

1. Malın Teknolojisindeki Değişmeler

Günümüzde tüketicilerin zevk ve ihtiyaçlarındaki değişmeler, kıyasıya rekabet ve iletişim teknolojisindeki değişmeler malların ömrünü kısaltmaktadır. İşletmenin aynı malı uzun süre üretip satması oldukça riskli

bir faaliyettir(120). Bu nedenle her işletme talebi arttırmak için tüketicilerin zevk ve ihtiyaçlarına uygun malın teknolojisindeki değişiklikleri yapmak zorundadır. (Örneğin, işletmenin normal renkli televizyon üretimi yanında minyatür ya da cep tipi televizyonların üretmesi, pazar payının arttırmasına ve tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamasına yol açabilir.

2. Üretim Yöntemlerinde Meydana Gelen Değişmeler

Joan Woodward'ın durumsallık yaklaşımı açısından teknoloji ve organizasyon konusunda yaptığı çalışmalar sonucunda, işletmelerin kullandıkları üretim süreç ve yöntemler; işletmenin tarihsel gelişimine, süreçlerle çeşitli techizat ve donanım arasındaki ilişkilere ve bu süreçlerde yapılan faaliyetlerin tekrarlanan cinsten olup olmadığına göre gruplara ayrılmıştır. Bunun sonucunda birim küçük partiler, büyük partiler ve süreç üretimi olmak üzere üç ayrı teknoloji türü ortaya çıkmıştır(121). Süreç üretiminde günümüzün en ilerlemiş teknolojisi kullanılmaktadır. Üretim tamamen standart hale gelmiştir(122).

(120) İlhan Cemalcılar, Pazarlama: Kavramlar-Kararlar (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Ya.No. 128, 1988), s.118.

(121) Üzalp, Yönetim..., s.324.

(122) Üzalp, Yönetim..., s.326.

Yöneticiler, yapılan işin daha az yorucu bir biçimde yapılmasını kolaylaştıracak ve verimi arttıracak yöntemler bulma çabasında dırlar. Bu çabalar ücretlerde gruplaşmalarda, çalışmaların uzun süre alıştıkları çalışma miktarlarında ve yöntemlerinde bazı değişmelere yol açmaktadır(123). Bu tür değişmeler, çalışanların derhal tepki göstermelerine neden olur. Çünkü yeni yöntemler, yapılan işte mevcut yetenek ve ustalığı gölgeleyecektir. İşletme yönetimi, süreç ve yöntemlerde meydana gelen değişmeler hakkında çalışanlarına bilgi vermeli ve birçok bilinmeyen hususları açıklığı kavuşturmalıdır(124).

3. İşgörende Değişmeler

Bir işletmede uzun bir süre aynı yöneticinin emri altında çalışan bir ast, yeni yöneticinin getirilmesi halinde, pasif bir direniş gösterir. Uzun süre yanında çalışmış ve kendisine alışmış bir yöneticisinin değiştirilmesi sonucu, işletme dışından başka bir yöneticinin atanması, ast tarafından şüpheyle karşılanmasına

(123) Enver Üzkalp, "Organizasyonlardaki Teknik Değişmeler ve İnsan Davranışı Üzerine Etkileri", ESADER, C. XVIII, S.2 (Haziran, 1982), ss.520-539.

(124) Erol Eren, İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi (İstanbul: Met-Er Matbaası, 1979), s.135.

neden olur. Astlar onu tanıyıp alışınca ve iş yaptırma usullerini öğreninceye kadar yeni yöneticiye korku ile bakarlar. Hepsinden önemlisi, yeni atanan yöneticinin astlar hakkında ne gibi duygu ve düşüncelere sahip olacağı merakla beklenmektedir(125).

Otomasyon sonucu etkilenen işgörenlerin yeniden dönüşümü ve işletmede aktif olarak ekonomik bir rol oynayamayanların yeniden sınıflandırılmasını sağlamak, yönetimin işgören planlaması için geçerli olabilecek amaçlarından biridir(126).

B. TEKNOLOJİK DEĞİŞME VE YENİLİKLERE KARŞI DİRENMELEİN NEDENLERİ

Teknolojik çevre faktörlerinde meydana gelen değişimler ve bu değişimlerin yarattığı etkiler, işletme içinde birtakım direnmelere neden olur. Çalışanlar organizasyonda meydana gelen değişmelere çeşitli nedenlerle direnirler. Değişmeler karşısında ne tür bir direnmenin meydana geleceği, değişimin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen bireylerin karakterlerine göre değişir. İşletme yönetimi yapacağı yeniliğe karşı direnmeleri bu yönden değerlemelidir(127).

(125) Eren, İşletme Ürgütleri..., s.135.

(126) Sabuncuoğlu, s.53.

(127) Eren, İşletme Ürgütleri..., s.138.

1. Ekonomik Nedenler

İşgörenlerin teknolojik değişme ve yeniliklere karşı direnmelerin nedenlerinden biri de ekonomik faktörlerdir. İşgörenler, sahip oldukları işlerinin ellerinden alınabileceği endişesiyle değişime karşı direnirler. Bu durum yöneticiler için de sözkonusu olabilir. Yöneticiler, kendi terfi ve meslekte ilerleme olanaklarını sınırlayan değişmelere karşı çıkarlar(128). Ayrıca bazı işgörenlerin parasal kayıplara uğramalarına neden olur. Çünkü iş güvenceleri ortadan kalkabilir, elde edilen hak ve çıkarlarla birlikte işletme içinde kıdem ve bilginin getirdiği ekonomik çıkarlar tehlikeye düşecektir. Böylece yenilikten olumsuz biçimde etkilenen işgörenler değişime karşı direneceklerdir(129).

2. Psikolojik Nedenler

İşgörenler, psikolojik olarak teknolojik değişme ve yeniliklere karşı korku duyarlar. Psikolojik nedenler büyük değişmeler gösterirler(130).

(128) Şimşek, s.124.

(129) Eren, İşletmelerde Yenilik..., s.153.

(130) Tuğray Kaynak, "İşletmelerde Değişiklik Uygulamaları", İşletme Fakültesi Dergisi, C.VI, S.1 (Nisan, 1977), ss.151-162.

İşgörenler, belirli bir süre içinde öğrendikleri ve alıştıkları, eski makinaların değiştirilmesine tepki gösterirler. Yeni makinaların gerektirdiği yeni süreç ve yöntemlerini öğrenmek zorunda kalan işgörenler, hem kıdem ve ustalık kaybı, hem de yeniden bilinmeyen bir şeyi öğrenmek ek bir çaba göstermeleri nedeniyle yeniliklere karşı direnme gösterirler(131). Ayrıca yapılan değişiklikler sonucunda işgörenlerin çalışma ortamı ile kişisel yaşamındaki dengesi bozulmakta ve işteki verimliliği etkilemektedir(132).

3. Sosyal Nedenler

İçinde yaşadıkları ortamda kendi sosyal dengelerini kurmuş olan işgörenler, teknolojik değişme ve yenilikler sonucunda dengenin bozulması karşısında tepki gösterirler(133).

Teknolojik değişme ve yenilikler işletmenin biçimsel organizasyon yapısı üzerinde birtakım değişmeler yaratmaktadır. Teknolojik değişme ve yenilik nedeniyle bazı bölümler ya ortadan kalkmakta ya da büyük ölçüde önemlerini yitirmektedirler. Bu nedenlerle yetkilerini,

(131) Eren, İşletmelerde Yenilik..., s.153.

(132) Kaynak, s.156.

(133) Kaynak, s.156.

mevkilerini ve diğer sosyal olanaklarını kaybeden işgörenler yeniliklere karşı koyarlar(134).

C. DİRENMELERİN ÖNLENMESİ

Yönetimin, teknolojik çevrede meydana gelebilecek değişimleri önceden tahmin edebilmesi ve buna göre plan hazırlaması oldukça güçtür. Bu nedenle yönetim teknolojik çevrede meydana gelebilecek değişimlere önceden hazırlıklı olmalı ve dikkatle izlemelidir. Ortaya çıkan değişimler işletmeye kazandırılmalı ve bu değişimlerle ilgili işletme çalışanlarına açık ve kesin olarak bilgi verilmelidir. Çalışanlara bilinmeyen konularda açıklığa kavuşturulmaz ve gerekli bilgiler verilmezse organizasyon içinde birtakım direnmeler ortaya çıkacaktır. Bu direnmeler; işi yavaşlatma, işe geç gelme v.b. şekillerde ortaya çıkmaktadır. Organizasyonda yapılan değişimlerde gizlilik sözkonusu olduğu takdirde çalışanlar çok tedirgin olacaklardır.

Organizasyonun herhangi bir bölümünde yeni makina, süreç ve yöntemler uygulamaya konulacaksa, o bölümde çalışanlara yeni uygulama hakkında bilgi verilmesi ve açıklığa kavuşturulması gerekir. Ancak organizasyon bir sistem olduğu için, sistemi oluşturan

(134) Eren, İşletmelerde Yenilik..., s.151.

IV. HUKUKSAL VE SİYASAL ÇEVRE

Hukuk, kurallarının yaptırım gücüne, yani zorlayıcı bir unsura sahip olması nedeniyle toplumun düzenini sağlayan kuralların en önemlilerini biraraya getirir. Toplumsal ilişkileri düzenleyen din, ahlâk, gelenek, görenek gibi ilke ve kurallar da toplumun yaşama ve gelişmesi açısından büyük önem taşırlar. İşletme yönetimi, çeşitli kararlarında bu tür toplumsal ilke ve kurallara uymak zorundadır. Aksi halde toplumun ve devletin şiddetli baskısıyla karşılaşır(135).

Yönetim faaliyetleri üzerinde en fazla etkide bulunan bir güç olarak devlet, düzenleyici ve yöneltici kurallarla hukuk düzenini oluşturur. Devlet, meydana getirmiş olduğu hukuk düzeni ile belirlediği kredi koşulları, faiz hadleri ve ödünç verme politikalarıyla yönetim faaliyetlerini özellikle uzun süreli planlama faaliyetlerini doğrudan doğruya etkiler. Bunun yanında devlet, işletmenin pazarlarının belirlenmesi, ihracat olanakları, coğrafi olarak yayılma, gümrük ve vergi indirimleri gibi, üretimi ve satışı teşvik edici tedbirlerle yol gösterici ve yöneltici durumundadır. Devlet sosyal sigortalar, işçi-işveren ilişkileri, asgari ücretlerin saptanması konularında işletme yönetiminin izleyecekleri işgören politikalarını şekillendirir(136).

(135) Tosun, İşletme..., s.450.

(136) Eren, İşletmelerde Stratejik..., s.183.

Bir ülkedeki çeşitli hukuksal düzenlemeler, işletme çabalarına yön verir. Borçlar hukuku, ticaret hukuku, vergi hukuku, iş hukuku gibi çeşitli hukuksal düzenlemeler, işletme yönetimini etkiler. Örneğin; işletme ve çalışanları arasındaki ilişkileri düzenleyen iş hukuku, çalışma koşullarını belirlemektedir. İşverenin, işçilerin sağlık ve iş güvenliğini etkileyen uygulamalarla ilgili sorumluluklarını işe alma, işten çıkarma gibi uygulamaları düzenlemektedir.

Siyasal çevrede istikrarın sağlanmasının, işletme yönetimi üzerinde önemli etkileri vardır. Ülke içi ve dışı siyasal istikrarsızlık, güvensizlik, bunalımlar ve çalkantıların meydana gelmesi, yönetimin planlama işlevini etkilemektedir. Siyasal çevrede meydana gelen bu tür faktörlerin kararların etkinliği üzerindeki olumsuz rolü istikrarsız bir ortamda önemini artırmaktadır(137).

Uluslararası ilişkilerin düzenlenmesi açısından büyük önem taşıyan dış politika, işletme yönetimini etkileyen çevresel bir faktördür. Gümrük tarifeleri, ithal kotaları, ekonomik yardımlar, ortak girişimler konusundaki siyasal kararlar, para değerindeki değişmeler ile ilgili kontroller, ihracat ve ithalatı düzenleyici uygulamalar, siyasal sınırlayıcılar için örnek verilebilir(138).

(137) Üner, s.23.

(138) Üner, s.23.

Ü ç ü n c ü B ö l ü m

İ Ş L E T M E Y Ö N E T İ M İ N İ N Ç E V R E Y E U Y U M U N U N G E R E K L İ L İ Ğ İ İ L E U Y U M S A Ğ L A M A S O R U N L A R I V E Ç E V R E F A K T Ö R L E R İ N D E K İ D E Ğ İ Ő M E L E R E K A R Ő I U Y U M S A Ğ L A M A Y O L L A R I

I. İ Ő L E T M E Y Ö N E T İ M İ N İ N Ç E V R E Y E U Y U M U

İ Ő letmelerin varlığını s Ő rd Ő rebilmeleri, diğer bir deyiŐ le, yaş ama ve geliŐ me g Ő c Ő ne sahip olabilmeleri, ancak içinde faaliyette buldukları toplumsal, ekonomik, teknolojik, hukuksal ve siyasal ç evreye uyum sağ lamaları ile m Ő m k Ő nd Ő r(139). İ Ő letmelerin varlığını s Ő rd Ő rebilmelerinin

(139) Hayri Ő lgen, "Ç evrenin İ Ő letmenin Yapısına Etkisi", İ Ő letme Fak Ő ltesi Dergisi, C.II, S.2 (Kasım, 1973), ss.182-197.

para ve maliye politikalarındaki değişmeler, uluslararası ilişkilerin artması, enflasyon hızının yükselmesi işletmelerin devamlı olarak değişmelerini ve uyum sağlamalarını gerektirmektedir. İşletmeler, çevre faktörlerindeki değişmelere uyum sağlayamadığı ve yeni ihtiyaçları karşılayamadığı takdirde kısa zamanda yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalırlar./ bu nedenle işletmelerin yaşamını sürdürebilmeleri ve büyüebilmeleri için çevre faktörlerindeki değişmelere uyum sağlamak zorundadırlar.

İşletmelerin en önemli yönetim sorunlarından biri olan çevreye uyum sağlama, çevrede bir değişikliğin meydana gelmesiyle başlayıp, değişmeye uyum sağlayacak daha dinamik bir uyum dengesinin oluşmasıyla son bulur(141). Sistem yaklaşımı açısından bakıldığında çevre faktörlerindeki değimeleri izlemek, işletme ile çevre arasındaki ilişkileri belirlemek ve buna uygun uzun dönemli planlar hazırlamak stratejik alt-sistemin görevidir(142).

(141) Edgar H. Schein (Çev. Aylin Sağtür ve Şan Öz-Alp), Örgütsel Psikoloji, 3. Baskı (Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No.2, 1980), s.124.

(142) Tamer Koçel, "Yönetim ve Organizasyon Teorilerindeki Gelişmeler", İşletme Fakültesi Dergisi, C.VII, S.1 (Nisan, 1978), ss.237-264.

B. ÇEVREYE UYUM SAĞLAMA SORUNLARI

Çevrenin toplumsal, ekonomik, teknolojik, hukuksal ve siyasal koşullardaki hızlı değişimleri izlemek ve buna uygun uzun dönemli planlar yapmak zordur. Çevrenin çok değişken, karmaşık, belirsiz gibi niteliklere sahip olması, bazan işletmenin başarısını engellemekte ve yönetimi güç durumda bırakmaktadır. /Ekonominin zor şartlar altında olması, enflasyon hızının yükselmesi, devletin toplumsal ve ekonomik politikalarının değişmesi, ülke dışındaki önemli olaylar ve diğer ülkelerin ekonomik kararları işletmelerin devamlılığını tehdit edebilir(143). Bu durumda uzun dönemli planlar yerine, kısa süreli, esnek ve sık sık değiştirilebilir planlar hazırlamayı gerekli kılar(144). /Çünkü uzun dönemli plan tahmine dayandığı için, planda hedeflenen konular gerçekleşmeyebilir ve plan dönemi uzadıkça, koşulların hızla değişmesi planı hedeften uzaklaştırabilir(145).

/Çevre faktörlerindeki hızlı değişimler, maddi olan ve olmayan bina, makina teçhizat, alet, ihtira beratları ve çeşitli haklar gibi sermaye unsurları ile beşeri unsurlarının kısa zamanda modasının geçmesine,

(143) Üzalp, Yönetim..., s.120.

(144) Tosun, Çevre..., s.11.

(145) Üzalp, Yönetim..., s.143.

verimlilik ve etkinliğin azalmasına neden olur./ Bu durum sözü geçen sermaye unsurlarının amorti edilme sürelerini kısaltması, işgörenlerin de devamlı bir şekilde yetiştirilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarır. bu şartlar altında işletme yönetiminin çevreye uyum sağlaması oldukça zordur ve tüm bu faktörlerin yerine getirilmesi işletmenin hem maliyetini yükseltir ve hem de çeşitli sorunlarını çoğaltır. /Üretim sistemini ve çalışanlarını devamlı bir yenileme süreci içine sokmak ve bu süreci sürdürmeğe çalışmak, işletme yönetiminin en zorunlu olduğu kadar en pahalı uğraşlarından biridir(146). /

İşletmelerin çevre faktörlerindeki değişimleri yakından izlemeleri ve kendilerini bu değişimlere uydurmaları, yaşama ve gelişmesi için yetirli değildir. İşletmelerin bundan başka, yenilik yaratmaları, çevreleri için bir değişim kaynağı haline gelmeleri, yarattıkları yenilikleri çevrelerine kabul ettirmeleri, başarılarını arttıracaktır.

II. ÇEVREYE UYUM SAĞLAMA YOLLARI

A. STRATEJİK YÖNETİM UYGULAYARAK ÇEVREYE UYUM SAĞLAMA

Günümüzde işletmeler, faaliyetlerini hızla

(146) Tosun, Çevre..., s.11.

değişen bir çevrede sürdürmektedirler. Çevre faktörlerindeki bu hızlı değişimler işletmeleri de etkilemekte, onların da sürekli olarak değişmesini zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin çevredeki beklenmedik olaylardan olumsuz yönde etkilenmemesi, devamlı olarak yaşamını sürdürebilmesi, çevre faktörlerindeki değişimlerden yararlanması ve çevreyle uyum sağlaması stratejik yönetimin temel amacıdır(147). Çevre faktörlerindeki hızlı değişimlere uyum sağlayabilmek stratejik yönetime bağlıdır. Stratejik yönetim, işletmenin içinde bulunduğu çevrenin tanınmasına yardımcı olduğu kadar çevrenin yarattığı tehlikeleri ve fırsatları değerlendirme ve izleme olanağını sağlar.

1. İşletme Yönetiminde Strateji-Çevre İlişkisi

Yönetim literatüründe oldukça önemli bir yere sahip olan strateji kavramı, karar verme ve uzun dönemli amaçlar anlamını taşır. Yönetim açısından tanımlamak gerekirse, "strateji, işletme ile çevre arasında uyum kurabilecek amaçlı veya amaçsız faaliyetlerdir"(148).

(147) Fermani Maviş, "Stratejik Yönetim Modeli", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.VI, S.1 (Haziran, 1988), ss.135-146.

(148) Maviş, s.136.

Devletin para ve maliye politikalarının değişmesi, tüketici tercihlerindeki değişmeler, teknolojik gelişmelerin hızlanması ve rekabetin artması, işletme yönetiminde strateji ve çevre ilişkisi daha fazla önem verilmesine neden olmuştur. Strateji ile işletmenin çevresi arasında yakın ilişki vardır. İşletme yönetimi çevreyi analiz etmeden harekete geçemeyeceği gibi strateji belirlemeden de sahip olduğu kaynakları, amaçları doğrultusunda kullanamayacaktır. Bu nedenle stratejinin işletme yönetiminde üç önemli rolü vardır(153);

- İşletmenin faaliyetlerinin genişliğinin ve sınırlarının belirlenmesini sağlamaı,
- İşletme faaliyetlerini genişleterek büyümeye yol açarken izleyeceği yolları önermesi,
- En iyi fırsatlara doğru yöneltecek karar kurallarını vermesidir.

2. Stratejik Yönetimde Aşamalar

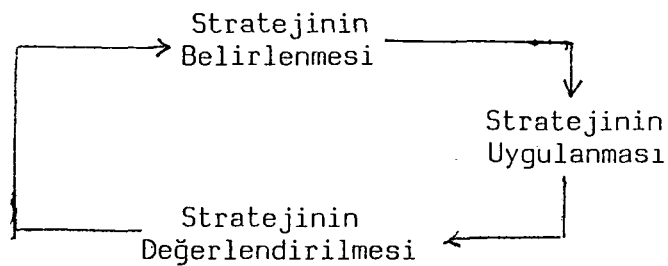
İşletme yönetiminde strateji ve çevre ilişkisini açıkladıktan sonra "stratejik yönetim" kavramı üzerinde kısaca durmakta yarar vardır. Strateji, yönetimin benimsediği amaç ve politikalarla işletme ile çevre

(153) Eren, İşletmelerde Stratejik..., s.23.

arasındaki uyumunu sağlamak için yapılan faaliyetleri kapsarken; "stratejik yönetim, daha etkili bir stratejinin gelişmesine neden olan kararlar ve faaliyetler dizisidir"(154). Görüldüğü gibi stratejik yönetim, işletmede basit bir faaliyet değil, işletmenin çevreye uyum sağlamasında temel bir faktördür. Üst yönetim, işletmenin çevreye uyumu için stratejik yönetime gerekli önemi vermek zorundadır. Karar verme süreci olarak ifade edilen stratejik yönetim; stratejinin belirlenmesi, stratejinin uygulanması ve stratejinin değerlendirilmesi aşamalarından oluşur(155). Aşağıdaki şekilde stratejik yönetimin aşamaları görülmektedir.

Şekil 6

Stratejik Yönetimin Aşamaları



KAYNAK: Fermani Maviş, "Stratejik Yönetim Modeli", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.VI, S.1 (Haziran, 1988), s.139.

(154) Maviş, s.144. Ayrıca bkz. William Ferrel, Strategic Management and Business Policy (New York: McGraw-Hill Book Co., 1980), s.6.

(155) Fermani Maviş, "Stratejik Denetim", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

a. Stratejinin Belirlenmesi

Stratejinin belirlenmesi, stratejik yönetimin ilk aşaması ve yönetim işlevinin bir parçasıdır. Stratejinin belirlenmesinde yapılacak ilk işlem, işletmenin kuvvetli ve zayıf yanları ile çevresel fırsat ve tehlikelerin saptanması faaliyetidir(156). Devlet politikalarında, ekonomik konularda, tüketici davranışlarında değişmeler ve teknolojik gelişmeler çok hızlı ise stratejilerin ortaya konulması büyük önem taşır. Stratejiler arasından seçim yapılmasında pazar koşulları, rakiplerin gelişmesi, tüketici davranışları ve işletmenin zayıf veya kuvvetli yanları etkilidir. Ayrıca işletme organizasyonu stratejiler arasında seçim yaparken çevre faktörlerinin işletmeyi geçmişte nasıl etkilediğini ve işletmenin değişmeye karşı duyarlılığı da dikkate alınmalıdır(157).

Strateji belirleme sürecine ilişkin oldukça geniş bir model şekil 7'de gösterilmiştir.

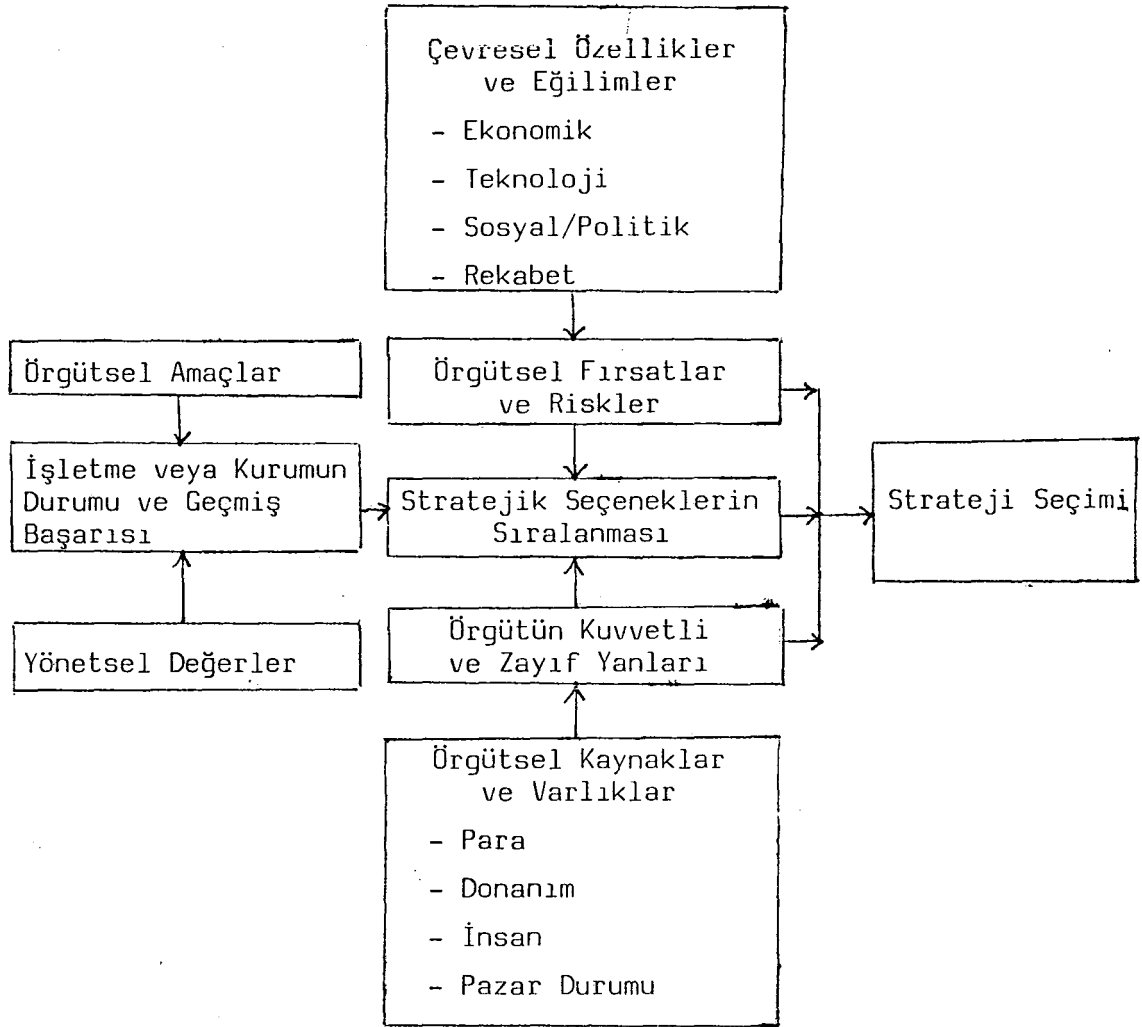
Dergisi, C.VI, S.2 (Kasım, 1988), ss.91-107. Ayrıca bkz. T.L. Wheelen ve J.D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, 2. Baskı (Reading, M.A.: Addison-Wesley Publishing Co., 1986), s.6.

(156) Maviş, Stratejik Yönetim..., s.139.

(157) İnan Üzalp, "İşletmelerde Stratejik Planlama", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.VI, S.1 (Haziran, 1988), ss.33-42.

Şekil 7

Strateji Belirleme Süreci



KAYNAK: Fermani Maviş, "Stratejik Yönetim Modeli", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.VI, S.1. (Haziran, 1988) s.140. Ayrıca bkz. H. Igor Ansoff, Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill Inc., 1965.

Ancak organizasyon içindeki alışılmış davranışlar, gelenek-görenekler ve değer yargıları ile yöneticilerin bilgileri, yetenekleri, cesareti ve kültürel düzeyleri, stratejinin uygulanmasının başarısını etkilemektedir. Ayrıca işletmenin gerekli finansal kaynaklara sahip olmaması da stratejinin uygulamasına olumsuz etki yaratmaktadır(160).

George Steiner, stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasıyla ilgili şu ilkeleri öne sürmektedir(161);

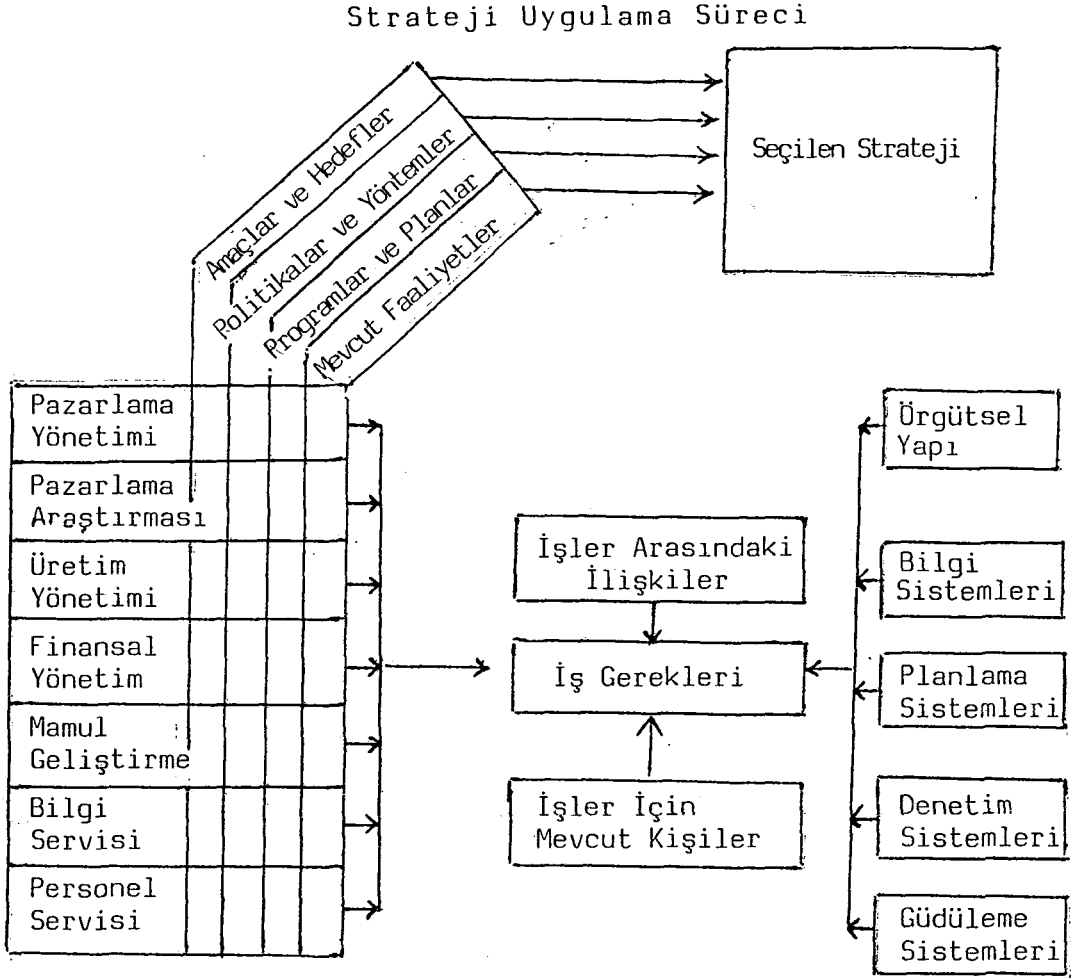
- Stratejiler organizasyonun bütün kademelerinde tanınmalı ve anlaşılmalıdır,
- İşletme iç ve dış çevresiyle uyumlu olmalı, işletmenin kuvvetli ve zayıf yanlarına, hedef ve politikalarına kaynaklarına bağlı kalmalıdır,
- İşletmenin risklerini ve kârlılığını dengeye getirmek stratejilerin ana amacı olmalıdır,
- Stratejilere belirli süre tanınmalı ve uygulamaya süratle geçilmelidir. Gecikmenin olması, rakiplere karşı strateji uygulama fırsatı verilmesine ve kararların stratejik öneminin yitirmesine neden olacaktır.

(160) Eren, İşletmelerde Stratejik..., ss.26-27.

(161) Gündüz Pamuk ve diğerleri, Uzun Vadeli Planlama (İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Ya.No. 143, 1978), s.86.

Stratejinin uygulanması süreci şekil 8'de gösterilmektedir.

Şekil. 8



KAYNAK: Fermani Maviş, "Stratejik Yönetim Modeli", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. VI, S.1 (Haziran, 1988), s.142.

c. Stratejinin Değerlendirilmesi

Stratejinin değerlendirilmesi, stratejik yönetimin son aşamasını oluşturmaktadır. Seçilen stratejileri uygulamaya koyduktan sonra uygulama sonuçlarının analiziyle bunların değerlendirilmesi gerekir(163).

Stratejinin değerlendirilmesinde üç aşama vardır(164).

- Stratejik noktalarda standartları saptamak,
- Yapılan işleri standartlarla karşılaştırmak ve raporlar hazırlamak,
- Düzeltici faaliyetlerde bulunmak

İşletmenin amaçlarına ulaşıp ulaşmadığı veya hangi ölçülerde başarı sağladığının saptanması bazı standartların belirlenmesine bağlıdır. Standartların ortaya çıkış nedeni işletmenin amaçlarıdır. Planlama yapılırken işletmenin amaçları belirlenir. İşletme faaliyeti bu amaçları çeşitli bölümlerin amaçları haline gelince daha özel ve somut amaçlarla karşılaşılır. İşletmenin genel amaçları bölünerek, çeşitli bölümlerin amaçları ortaya konulur ve bunlardan kalite, maliyet ve üretim amaçları geliştirilir. Bu amaçları gerçekleştirmek

(163) Maviş, Stratejik Yönetim..., s.143.

(164) Zeyyat Hatipoğlu, İşletmelerde Stratejik Yönetim (İstanbul: İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi No: 1, 1986), s.155.

için üretim zaman standartları, satış kotaları, nakit ödeme planları, programlar, bütçeler ve belirli faaliyetler için özel amaçlar olan standartların belirlenmesi gerekir(165). Stratejinin değerlendirilebilmesi, ilk adım olan stratejik noktalarda standartların saptanmasına bağlıdır.

Stratejinin değerlendirilmesinde ikinci aşama, fiili sonuçları önceden belirlenen amaç ve standartlarla karşılaştırmak ve raporun hazırlanmasıdır. Bu aşamada karşılaşılan sorun, değerlemenin ne zaman yapılacağı, kim tarafından yapılıp sonuçların kime iletileceği ve raporun zamanında yazılıp yazılmayacağıdır. Raporlarda standartlarla fiili sonuçlar karşılaştırılmalı ve varsa sapmalar açıklanmalıdır(166).

Son aşamada, standartlarla fiili sonuçlar arasındaki fark bulunduğunda gerekli düzeltici tedbirler alınır. Eğer fark bulunmadığı takdirde düzeltici tedbirler alınmayabilir.

3. Çevre Analizi

İşletme yönetimi, işletmelerini yönlendirecek kararlar alırken, geleceğe dönük tahminler yaparlar.

(165) Üzalp, Yönetim..., s.224.

(166) Maviş, Stratejik Yönetim..., s.144.

Bu tahminlerin gerçekçi olması, işletmenin etrafını saran dar ve geniş çevrenin çok iyi tanınmasına bağlıdır. Anılan çevre son derece dinamik, karmaşık ve belirsiz olduğu için işletme yönetiminin çevre analizinin yapması zorunludur.

Çevre analizinde işletme ile çevre arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılır. İşletmenin çevresinin incelenmesi işletmeye nerelerde önlem alması gerektiğini gösterecek ve alacağı kararlara yön verecektir. Çevre faktörlerindeki değişmelerin etkisi, endüstriler ve aynı endüstri dallarında faaliyet gösteren işletmeler arasında farklılıklar vardır. Bu farklılıkların nedeni sadece işin bünyesi, faaliyet bölgeleri, işletmenin büyüklüğü gibi belirli nedenlerden değil, yönetim biçimleri ve yönetim faaliyetleri arasındaki farklılıklardan ileri gelmektedir(167).

Çevre analizinin yapılabilmesi aşağıdaki sorulara yanıt alınabilmesine bağlıdır(168).

- İşletmenin çevre faktörleri nelerdir?
- Çevre faktörlerinin bugünkü durumu nedir ve gelecekteki muhtemel gelişmeler ne yönde olacaktır?

(167) Pamuk ve diğerleri, ss.27-28.

(168) Koçel, İşletme Politikası..., ss.76-77.

- Çevre faktörlerinin işletmenin başarısı üzerinde ne gibi önemli etkileri vardır?
- Çevre faktörlerindeki değişimler sürekli olarak nasıl izlenebilir ve karar mekanizmasına bir girdi olarak nasıl katılabilir?
- İşletmenin dar çevresinde meydana gelen başlıca gelişmeler nelerdir?

Çevre analizi yapılmadan işletmenin başarıya ulaşması mümkün değildir. Çevre analizinde araştırma konusu olan mevcut çevre faktörlerinin bugünkü durumları ile gelecekteki durumları belirlenmeye çalışılır. Çevre analizi geniş çapta araştırmalara ve bilimsel tahmine dayanan bir faaliyettir. Çevre analizi, işletmenin çevresel fırsat ve tehlikeleri hakkında bilgi verdiği gibi, yöneticilerin faaliyetlerini de kolaylaştırır.

B. YENİLİK YARATARAK ÇEVREYE UYUM SAĞLAMA

İşletmeler, çevre faktörlerine karşı etkili olabilmek ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek için çevrenin sunmuş olduğu birtakım fırsatları değerlendirmek zorundadırlar. Bu fırsatlardan biri de yenilik yaratmadır. Kendini yenilemeyen işletme çağdışı kalıp canlılığını yitirebilir. Özellikle çevre faktörlerindeki değişimler karşısında işletmelerin kendilerini yenileyerek,

Üretimlerini arttırmaları, geleceğini güvence altına almaları gerekir.

İşletmeler yaşamak ve gelişebilmek için tüketicilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak zorundadırlar. Tüketiciler her gün kendine daha uygun mal ve hizmet üreten, ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan işletmelerle ilişkilerini sürdürmektedirler. Bu nedenle işletmeler tüketicilerini rakiplerine kaptırmamak, onların sayılarını arttırabilmek ve işletme ile bağlarını güçlendirebilmek için yenilik yaratma faaliyetlerine girişirler. İşletmeleri yeniliğe iten faktörler, çevre, işletmenin finansal gücü ve yönetim felsefesidir. Yenilik teknik ve maddi olduğu kadar zihinsel bir faaliyete sahiptir. Bu nedenle yenilik sadece yeni mamuller, makineler bulma, bunları ekonomik bir biçimde çalıştırma şeklinde teknolojik bir olay değildir. Yenilik yönetim, organizasyon, pazarlama, bilgi işlem ve finansman yöntemlerini de kapsar(169).

Bir işletme yeniliklere ne kadar kapalıysa, zamanın ve çevrenin gerektirdiği koşullara uyum sağlamakta güçlük çekecek, uyum sağlama yeteneği az olacak ve dolayısıyla gelişme ve yaşama gücünü önemli ölçüde yitirecektir. Böylece yenilik yaratma bir işletmenin

(169) Eren, İşletmelerde Yenilik..., s.17.

yeni ihtiyaçlara ve çevreye uyabilmesinin en önemli yoludur(170).

1. İşletme Yönetiminde Yeniliğin Önemi

Yenilik yaratma, işletmeler için bir yönetim sorunudur. Bu nedenle işletme yönetimi yeniliğin ne olduğunu, hangi koşullar altında başarılı olduğunu ve organizasyonda ne gibi değişiklikler yapmak gerektiğini bilmek zorundadır. Yenilik yaratmanın amacı, işletme faaliyetlerinde birtakım değişiklikler yaparak çevreye uyum sağlamaktır.

Günümüzde insan ihtiyaçları miktar ve kalite yönünden artmaktadır. İşletmeler yeni mallar üreterek veya malların üretim teknolojisini değiştirerek daha fazla mal satmak suretiyle bu ihtiyaçlara cevap vermek zorundadırlar. İletişim tekniğindeki değişmeler ve ileri derecedeki dinamik ortam işletmeleri yenilik yaratmak zorunda bırakmaktadır. Toplumun gelir ve eğitim düzeyindeki farklılık ve zevklerindeki değişmeler de işletmeleri yenilik yaratmaya zorlamaktadır(171). Çevre faktörlerindeki bu tür hızlı değişmelere karşı uyum sağlamak ve işletmenin başarılı olması isteniyorsa,

(170) Eren, İşletmelerde Yenilik..., s.18.

(171) Üzalp, Yönetim..., s.131.

o işletmede yeniliğin kaçınılmaz olduğu ortaya çıkar. O halde yenilik yaratma işletmenin vazgeçilmez bir unsuru ve yönetimin başarı şartı olmaktadır(172). Bu nedenle işletme yönetimi yeniliğe karşı koymamalı, organizasyonda yenilik yaratılması için uygun ortamı sağlamalıdır.

2. Yeniliğin Boyutları

İşletme yönetiminin çevreye uyum sağlama yolu olarak başvurduğu yeniliğin altı boyutu şu şekilde açıklanabilir(173):

- Yenilik, organizasyonda gerçekleştirilen müşterek bir grup faaliyetidir. Diğer bir deyişle örgütsel bir süreçtir.
- Yenilik bir değişim sürecidir. Ancak her değişim bir yenilik anlamı taşımamaktadır. Yenilik, işletmenin amaçlarını daha etkili ve verimli biçimde gerçekleştiren özel bir değişimdir.
- Yenilik, bir teknolojik başarısızlık riskini taşımaktadır.

(172) Eren, İşletmelerde Yenilik..., s.23.

(173) Eren, İşletmelerde Yenilik..., s.20.

- Yenilik, sadece mamul, üretim yöntemi, mamulün kullanımında birtakım yenilikler yapmakla ilgili değildir. Halbuki yenilik, yönetim, organizasyon, pazarlama, bilgi işlem v.b. konuları da kapsamaktadır.
- Yenilik, belirli bir üretim işlevinde niteliksel ve niceliksel bir etki yaratmaktadır. Bu özellik yeniliğin miktar ve kalite yönünden verimliliği olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.
- Yenilik, tüketici ihtiyaçları nedeniyle pazar örgütü, araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle bilimsel örgüt ve gerçekleştirdiği ortam olarak da işletmenin iç örgütü ile ilgili olduğundan örgütsel ve örgütlerarası bir süreçtir.

3. Yenilik Süreci ve Çevre Faktörleri

Yenilik yaratmanın riskli bir faaliyet olması nedeniyle işletmeler, yeni mamul ve süreçlerin sağlayacağı olanakları ve taşıyacağı riskleri iyi değerlendirmeli ve bu faaliyetleri etkin bir biçimde yerine getirecek organizasyon yapısı kurmalıdır(174). Böylece işletme

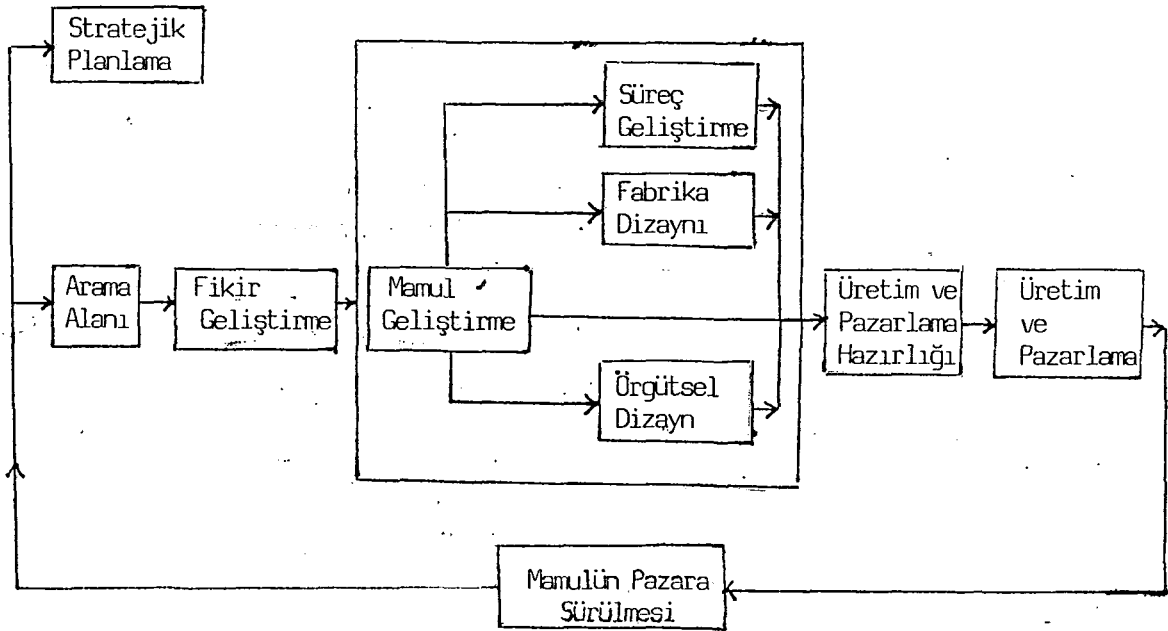
(174) Eren, İşletmelerde Yenilik..., s.22.

çevreye uyum sağlayabilecek, pazar payını ve rakiplerine karşı üstünlüğünü arttırabilecektir.

Yenilik, organizasyonda bilgi toplama ve işleme yöntemi ile üretilecek mamüllerin yaratım süreçlerini düzenleyen faaliyetlerdir. Şekilde görüldüğü gibi bilgi, teknik ve araçlar sistemli bir biçimde toplanarak değerlendirilir, fikirler geliştirilir ve bu fikirler dizayn, üretim araç ve yöntemlerine dönüştürülerek yenilik süreci tamamlanır(175).

Şekil 9

.İşletmelerde Yenilik Süreçleri



KAYNAK: Erol Eren, İşletmelerde Yenilik Politikası (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Ya.No. 2884, 1982), s.30.

(175) Eren, İşletmelerde Yenilik..., s.29.

Yenilik sürecini etkileyen çevre faktörleri, birey ve grup davranışları, biçimsel yapıya ilişkin işletme içi koşullar ile pazarlar, hükümet yardımları, kültür ve hukuksal yapı gibi koşullardır. Yenilik süreci, örgütsel yapıya dayanır ve bu yapı tarafından desteklenir. Yeniliğe uygun olmayan örgütsel yapı, çevreye uyum sağlamakta güçlük çekebilir. Bu nedenle işletmeler, yenilikçi ve etkili olabilmek amacıyla, otorite yapıları kurar, özel bölümler oluşturur, uzman işgücü istihdam eder, bütçelere kaynak tahsis eder, iletişim ve ödüllendirme sistemleri meydana getirir(176).

4. Yenilik İle Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri İlişkisi

İşletmenin amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi, büyük ölçüde araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin sağlıklı çalışmasına bağlıdır. Rekabetin artması, pazarların gittikçe büyümesi ve karmaşıklaşması, tüketici davranışlarındaki değişimler, işletme yönetiminin sürekli yenilikler yaratmasını zorunlu kılmaktadır. İşletmenin değişen çevre faktörlerine uygun yenilikler yaratabilmesi, araştırma ve geliştirme faaliyetinin planlı ve sistemli biçimde işlemesiyle mümkün olur. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinden

(176) Eren, İşletmelerde Yenilik..., ss.39-40.

etkin bir biçimde yararlanabilen işletmeler, çevreye uyum sağlamakta güçlük çekmezler.

Teknolojik yenilikler, bir taraftan işletmenin yaşamını sürdürmesine yardımcı olurken, diğer taraftan da toplumun refah düzeyini yükseltir. Teknolojik yeniliğin birçok kaynakları bulunmaktadır. Ancak bu yenilik kaynakları içinde en önemlisi işletmenin araştırma ve geliştirme faaliyetleridir. Araştırma ve geliştirme, işletmelerde yeni mal ve üretim yöntemleri ortaya koyarak işletmenin yaşamını sürdürmesine yönelik sistemli ve yaratıcı çalışmalar topluluğu olarak ifade edilebilir(177).

a. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin İşletmeler İçin Önemi

Günümüzün karmaşık ve hızla değişen çevre faktörleri karşısında işletmelerin, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile ilgilenmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Hızlı teknolojik gelişmelere sahne olan, dinamik bir çevre içinde, işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri ve ekonomik işlevlerini yerine getirebilmeleri için çevreye uyum sağlayabilmeleri ve katkıda bulunmaları gereklidir. Bu gereği de işletmeler, sürekli ve yoğun bir araştırma ve geliştirme faaliyeti içinde bulunmak

(177) Barutçugil, Teknolojik..., ss.13-14.

- Pazara ilişkin nedenler: İşletmeler, pazara rakiplerinden önce girmek, pazardaki üstünlüğünü sağlamak ve korumak, rakiplerin teknik ilerlemelerine karşı koyabilmek, pazarda bir malın tek satıcısı olmak gibi nedenlerle araştırma, geliştirme ve yenilik çalışmalarında bulunabilirler.
- Örgütsel nedenler: Endüstride yenilikçi işletme imajı vermeye çalışmak, kâr elde etmek, alternatif mallara sahip olmak, işletmede çalışanların moralini yükseltmek ve yeniliğin yapılacağı bir örgütsel ortam sağlamak, araştırma ve geliştirme çalışmalarının örgütsel nedenleri arasında sayılabilir.
- Sosyal nedenler: İşletmeler, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak, kamuoyu karşısında işletmenin sosyal sorumluluğunu yerine getirmekte olduğunu kanıtlamak, kamuoyunda olumlu izlenimler bırakmak gibi nedenlerle araştırma ve geliştirme ve yenilik çalışmalarında bulunabilirler.

b. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çevre Açısından Planlanması

Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin başarılı ve etkin bir şekilde yönetilmesi için bu faaliyetlerin

planlanması gerekir. Çevreyi analiz etmeden yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetlerinden beklenen sonuçları gerçekleştirmek mümkün değildir.

Bir işletme, etkin bir araştırma ve geliştirme planlaması yapması için yönetimin yerine getirmesi gereken görevleri şunlardır(181);

- Araştırmayı yönlendirecek amaçların ortaya konulması,
- Çalışanların, işletmenin uzun dönemdeki teknolojik ihtiyaçları konusunda bilgili kılınmaları,
- Araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile işletme stratejisi arasında uygunluk sağlanması,
- Proje sınırlamasının ve program dengesinin işletme değerlerine uygunluğunun sağlanması,
- Araştırma ve üretim bölümünün araştırma ve geliştirme bulgularının ve yeni teknolojinin üretime transferini en etkin kılacak şekilde örgütlenmesi.

Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin uzun dönemli planlamasında çeşitli çevre faktörleri ve

(181) James Brian Quinn (Çev. İsmet Sabit Barutçugil), "Endüstriyel Araştırmanın Uzun Dönem Planlaması", Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.III, S.2 (Aralık, 1982), ss.133-140.

çevre ile işletme arasındaki etkileşimin niteliği tahmin edilmeye çalışılır. Ancak bu tahminler, kesin ve duyarlı bilgiler sağlamak için değil, gelecekteki olayların yönü ve oluş sırası konusunda doğru bir öngörü sağlamak için yapılırlar(182).

Araştırma ve geliştirmenin planlamasında önem taşıyan teknolojik tahmin, önceden görülebilir bir teknolojik yeniliğin, belirli bir bilimsel incelemenin ve bazı yararlar sağlayacağına ve ne zaman olacağına ilişkin önemli belirtiler bulunan bir bilimsel kaynağın tahmin edilmesidir. Bu dalda yapılan tahmin, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi sırasında karşılaşacağı sorunları, teknolojik çevredeki tehlikeleri ve fırsatları ortaya çıkartır. İşletmeler, hızlı teknolojik çevre içinde henüz ortaya çıkarılmamış malların ve üretim yöntemlerinin programlanması ve zamanlanması ile ilgilenirler(183). Ayrıca rakiplerin kullandıkları teknolojik kaynaklarının ve tüketicilerin zevk ve ihtiyaçlarındaki değişmelerinin de incelenmesi gerekir.

Ekonomik tahmin, araştırma ve geliştirme planlamasında işletmenin araştırmaya sürekli olarak sağlayabileceği finansal desteğin düzeyini belirlemek ve gelecekteki ekonomik koşulların niteliğini tahmin etmek için

(182) Quinn, s.135.

(183) Barutçugil, Teknolojik..., ss.65-66.

kullanılır. Böylece, işletmenin araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin ekonomik yükünü taşıyabilme yeteneğinin ve yeni teknoloji türlerini ortaya koymak için gelecekteki ekonomik koşulların olumlu ya da olumsuz olacağına anlaşılmasına çalışılır. Bu nedenle, araştırma ve geliştirme planlaması, ekonomik trendlere dayanır(184).

Diğer çevre tahminlerin yapılmasında, bir başka deyişle toplumsal, hukuksal ve siyasal tahminler yoluyla çevre faktörleri ve kurumların işletmenin geleceğine etkisi, önceden görülmeye çalışılır. Bu tür tahmin çalışmalarında üzerinde özellikle durulması gereken faktörler; demografik yapı, tüketici davranışlarındaki değişimler, devletin rolü, işletmeye karşı çeşitli hukuksal düzenlemeler, uluslararası ilişkiler, dış politika, ülke dışı pazarlar, işçi-işveren ilişkileri ve kültür düzeyi şeklinde belirtilebilir(185).

C. DEĞİŞEN ÇEVRE FAKTÖRLERİNE UYGUN BÖLÜMLERE AYIRMA SİSTEMLERİ BELİRLEYEREK ÇEVREYE UYUM SAĞLAMA

İşletmenin içinde bulunduğu çevreyi oluşturan çeşitli faktörlerin statik ya da dinamik olması organizasyon

(184) Quinn, s.135.

(185) Quinn, s.135.

yapısının oluşturulmasını etkilemektedir. İşletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü toplumsal, ekonomik, teknolojik, hukuksal ve siyasal çevre faktörlerinin özellikleri, değişme durumu ve bu faktörlerde meydana gelen değişmelerin hızı organizasyondaki bölümleri etkilemektedir. Organizasyonun çevreye uyumunda başarılı olabilmesi için işletme içindeki değişik tür ve nitelikteki görevlerin iyi bir biçimde gruplandırılması ve çevrenin yarattığı etkilere cevap verebilecek bir bölümlere ayırma sistemiyle sağlanabilir. Bölümlere ayırma, organizasyon içindeki işlerin başarılı bir şekilde gruplandırılmasıyla işletmenin çevreye uyum sağlamasında yardımcı olabilir.

İşletmenin değişen çevre faktörlerine uygun bölümlere ayırma sistemlerinden herhangi birinin seçilmesi işletmenin bünyesi, faaliyet konusu, çalıştırdığı işgören, büyüklüğü v.b. faktörlere bağlı olabilir. İşletmenin çevre faktörlerine uygun bölüm ve kısımların kurulması gereklidir. Ancak organizasyon için en iyi bir yol bulunmamakta ve statik durumu koruyan bir organizasyon biçimi yoktur(186).

(186) İnan Üzalp, Yönetim ve Organizasyon, C.II (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya.No. 44, 1987), s.5.

\ Organizasyon içindeki faaliyetler iyi bir biçimde gruplandırılmadığı ve işlerin sınırları belirlenmediği takdirde işletmenin çevreye uyum sağlaması güçleşebilir. Bu nedenle işletmenin çevreye uyum sağlaması için organizasyon türünün seçilmesinde aşağıdaki değişkenlerin dikkate alınması gerekir(187);

- İç ve dış pazarların bugünkü ve gelecekteki nispi önemi,
- İşletmenin geçmişi ve uluslararası faaliyetlerde gelişme safhaları,
- İşletmenin özelliği ve mamul stratejisi,
- İşletmenin yönetim felsefesi ve üst yönetimin geleceği ile ilgili düşünceleri,
- Uluslararası düzeyde uzmanlaşmış işgöreni sağlama olanağı,
- İşletmenin dinamik bir ortamda faaliyet göstermesi nedeniyle organizasyon değişmelerine uyum sağlama yeteneği.

✕

Bu duruma göre işletmenin değişen çevre faktörlerine uygun bölümlere ayırma sistemleri belirleyerek çevreye uyum sağlamalıdır. Bu bölümlere ayırma sistemleri, çevre faktörlerine uygun fonksiyonlara göre organizasyon

(187) Üzalp, Yönetim, C.II, s.5.

yapısı olabileceği gibi, bölge temeline göre organizasyon yapısı, mamul temeline göre organizasyon yapısı veya matriks organizasyon olabilir. Bölümlere ayırma sistemlerinin belirlenmesinde önemli olan, işletmenin dinamik bir ortamda faaliyette bulunması nedeniyle organizasyon yapısının çevreye uygun olması hususudur.

1. Fonksiyonlara Göre Organizasyon Uygulayarak Çevreye Uyum Sağlama

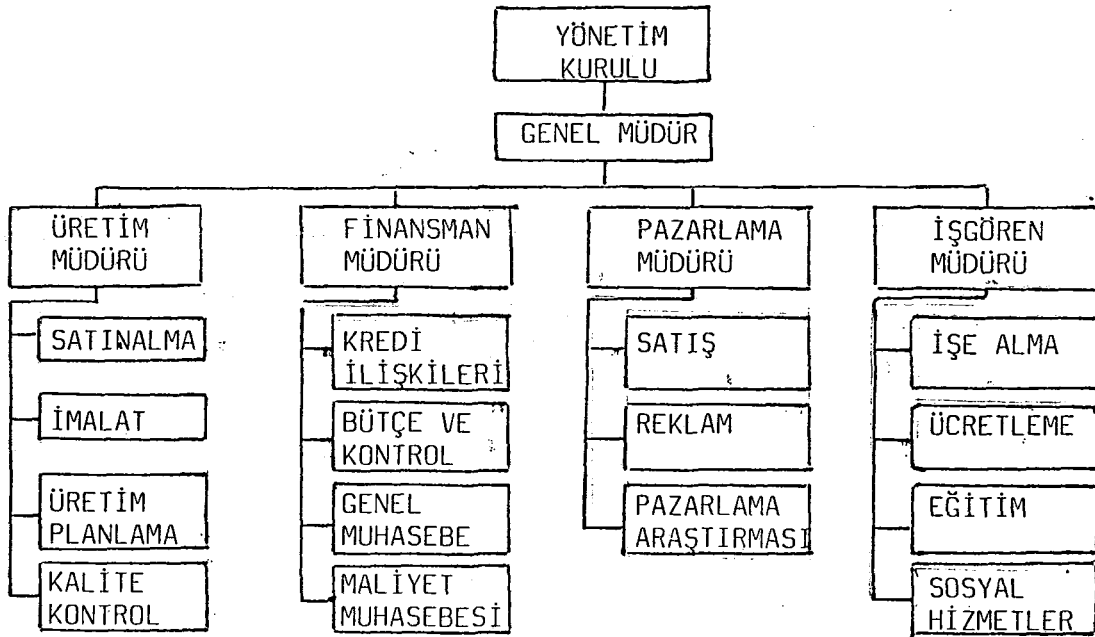
Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma işletmelerde görülen en yaygın bölümlere ayırma sistemidir. Bu sistem, çok fazla sayıda mal üretmeyen ve çok dağılmış bölgede faaliyet göstermeyen işletmeler için yararlı olmakta ve geniş bir biçimde uygulanmaktadır. Burada faaliyet ve hizmetler nitelik yönünden gruplandırılır ve böyle bir yola başvururken de işletmede çalışan işgören sayısı, işletmenin büyüklüğü, yapılan işlerin niteliği, uzmanlık derecesi ve işgörenin niteliği gibi faktörler dikkate alınır(188). Bir işletmenin organizasyon yapısını oluştururken, işlevin ve işgörenin yatay olarak farklılaştırılması bölümlere ayırma olarak adlandırılır. Çeşitli kriterlere göre yapılan bu farklılaşma ile işgörenin belirli işlerde uzmanlaşması sağlanır.

(188) Üzalp, Yönetim, C.II, ..., s.13.

Dikey farklılaşma ise işgörenin yetki açısından farklılaştırılmasıdır. Bir organizasyonda yatay farklılaşmada, yapılan işlerin niteliği esas alınır, fonksiyon esasına dayanan bir organizasyon yapısı oluşturulur(189). Benzer nitelikteki işler, işletmenin fonksiyonlarına göre bölümlere ayrılır. İşletmede ana fonksiyonlar belirlendikten sonra ikincil fonksiyonlar saptanır. Örneğin, bir üretim bölümü altında satın alma, üretim planlama, kalite kontrol, imalat gibi alt bölümler belirlenir(Şekil 10).

Şekil 10

Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma



(189) Tamer Koçel, "Fonksiyona Göre Ürgütlenme", Sevk ve İdare Dergisi, Yıl 13, S.120 (Ağustos, 1978), ss.9-14.

İşletmelerin birbirinden çok farklı olduğu halde aynı konuda faaliyette bulunan iki işletmede bile birbirinin aynı olan iki organizasyon yapısı bulmak zordur. Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma sistemini tercih eden işletme kendi bünyesine göre bazı değişiklikler yapacak ve diğer işletmelerden farklı işleri yürüttüğünden, fonksiyonlarda değişiklikler olacaktır(190).

Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma, değişik koşullara göre değerlendirildiğinde, işletmenin bünyesinde hem yarar hem sakıncalar yaratmaktadır. Diğer bir deyişle, bazı koşullarda fonksiyonlara göre bölümlere ayırma sistemi uygun olurken, diğer bazı koşullarda başka bölümlere ayırma sistemi uygun olmaktadır. Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma aşağıdaki koşullarda uygun bir sistem olmaktadır(191).

- İşletmenin faaliyette bulunduğu çevrenin durgun olduğu bir ortamda fonksiyonlara göre bölümlere ayırma uygun bir sistem olmaktadır. Böyle bir ortamda, uzmanlaşma başarılı olmakta ve uzmanlaşmış bölümlerin koordinasyonu üst yönetim tarafından sağlanabilmektedir.

(190) Üzalp, Yönetim, C.II, s.14.

(191) Koçel, Fonksiyona..., s.13.

- Bir işletmenin izlediği strateji, kullandığı teknoloji ve çevre faktörleri, bölümlerin kendi aralarındaki uyumlu bir iletişimi engellemediği takdirde bu sistem başarılı olmaktadır.
- İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin çeşidinin çok az olması, fonksiyonlara göre bölümlere ayırma uygun olmaktadır.
- İşletme geniş bir alana yayılmadığı müddetçe bu sistem başarılı olmaktadır.

İşletmelerin büyük bir kısmında uygulanan fonksiyonlara göre bölümlere ayırmanın bazı üstünlükleri vardır. Bunları sıralamak mümkündür(192).

- Fonksiyonel organizasyon mantıksal bir temele dayanmakta ve çok tecrübe edildiğinden işletmelere uydurulması kolay olmaktadır.
- İşbölümü ve uzmanlaşma kolay olmakta ve işgücü en iyi bir şekilde kullanılmaktadır.
- Ekonomiktir. Mamuller bir yönetim bölümü tarafından üretildiği takdirde mevcut makina, araç ve diğer aletlerin en yüksek düzeyde kullanılması olanağı sağlanabilir. Sermaye ve yönetim harcamaları en az düzeye inebilir.

- Üst ve orta yönetim arasında iletişim kanallarının çalışması sağlanır.
- Koordinasyon kolaylaşır. Yetkiler üst yönetimde toplandığından, üst yöneticiler koordinasyonun sağlanmasında başarılı olurlar.

Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma sisteminin birtakım üstünlükleri olmasına rağmen birçok sakıncaları da vardır. Sakıncalarını şöyle sıralayabiliriz(193).

- Yöneticilerin bütün dikkatlerini kendi işlerine toplamaları nedeniyle, işletmenin tümüne ilişkin konularda önemli işlerin gözden kaçırılması sonucu doğar.
- Fonksiyonel organizasyon koordine karar vermeyi gerektirdiği için, aşırı merkeziyetçi bir durumun ortaya çıkmasına neden olur.
- Denetim zorlaşır. Sonuçları ölçmek ve değerlemek zor olduğu gibi bir bölümün başarısızlığı diğer bölümden gelebilir.
- İşletme çeşitlendirmeye giderek mal sayısını artırırorsa, fonksiyonel organizasyon yetersiz kalmaktadır.
- İşletmenin üst yönetiminin kâr sorumluluğunu taşıması, özellikle büyük işletmelerde çok zorlaşır.

(193) Üzalp, Yönetim, C.II, ..., ss.21-22.

Kısacası; fonksiyonlara göre bölümlere ayırma, işletmenin çevre faktörlerinde meydana gelen hızlı değişmelere uyum sağlamak için başvurduğu etkili bir yol değildir. Çünkü dinamik, karmaşık ve belirsiz koşullarda sorunlara uzmanlaşma açısından yaklaşım etkin olamamakta ve fonksiyonel organizasyon sorunlarının çözümünde engel olmaktadır. Bölüm yöneticileri, kendi faaliyet alanlarına girmeyen sorunlarla ilgilenmeyecekler ve bu sorunlar üst yönetimin dikkatini çekinceye kadar ortada kalacaktır(194).

2. Bölge Temeline Göre Organizasyon Uygulayarak Çevreye Uyum Sağlama

İşletmelerin bölümlere ayırmada en çok yararlandığı ve uygulandığı sistemlerden biri bölge temeline göre organizasyon biçimidir. Bölge temeline göre bölümlere ayırma, fiziksel olarak geniş bir alana yayılmış olan işletmeler için uygun bir bölümlere ayırma sistemidir. Bu bölümlere ayırma sistemi belirli bir bölgede yapılan faaliyetlerin bölümlendirilmesi ve bölge yöneticilerin sorumluluğuna bırakılması anlamını taşır(195).

(194) Koçel, Fonksiyona ..., s.13.

(195) Osman Yozgat, İşletme Yönetimi, 4. Baskı (İstanbul: Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Ya.No. 375-608, 1983), s.224.

İşletmenin faaliyetleri geniş bir alana yayıldığında, bu faaliyetleri bir merkezden yönetmek zordur. Yetkiler işlerin yürütüldüğü yerlerde toplanırsa o bölgenin sorumluluğuna verilmiş yöneticiler daha başarılı olabilirler. Bölgesel organizasyon sisteminde faaliyetler, görevlerin ve faaliyetlerin yürütüleceği benzer ya da benzeri olmayan bir coğrafik bölge esas alınarak gruplandırılır. İşletmenin faaliyetlerinin çok yaygın ve dağınık olduğu durumlarda bölgesel organizasyon yapısı daha uygun ve başarılı olur(196).

Bölge temeline göre bölümlere ayırmada yalnız fiziksel uzaklık değil, aynı zamanda bölgesel koşulları gözönünde tutmak işletmenin çevreye uyumu açısından oldukça önemlidir(197). Bölge halkının gelenek ve göreneklerini, gelir durumunu, halkın ihtiyaçlarını, bölgenin iklim koşullarını ve bölgenin diğer önemli faktörlerini gözönünde bulundurmak, yararlı sonuçlar verebilir.

Bölge temeline göre bölümlere ayırmada temel fonksiyonlara göre bölgeler seçilebilir. Örneğin satış ile ilgili her türlü iş, bölgenin özellikleri ve bölge halkının istekleri gözönünde alınarak yapılabilir. İşletme ürettiği malı satabilmek için faaliyette bulunduğu

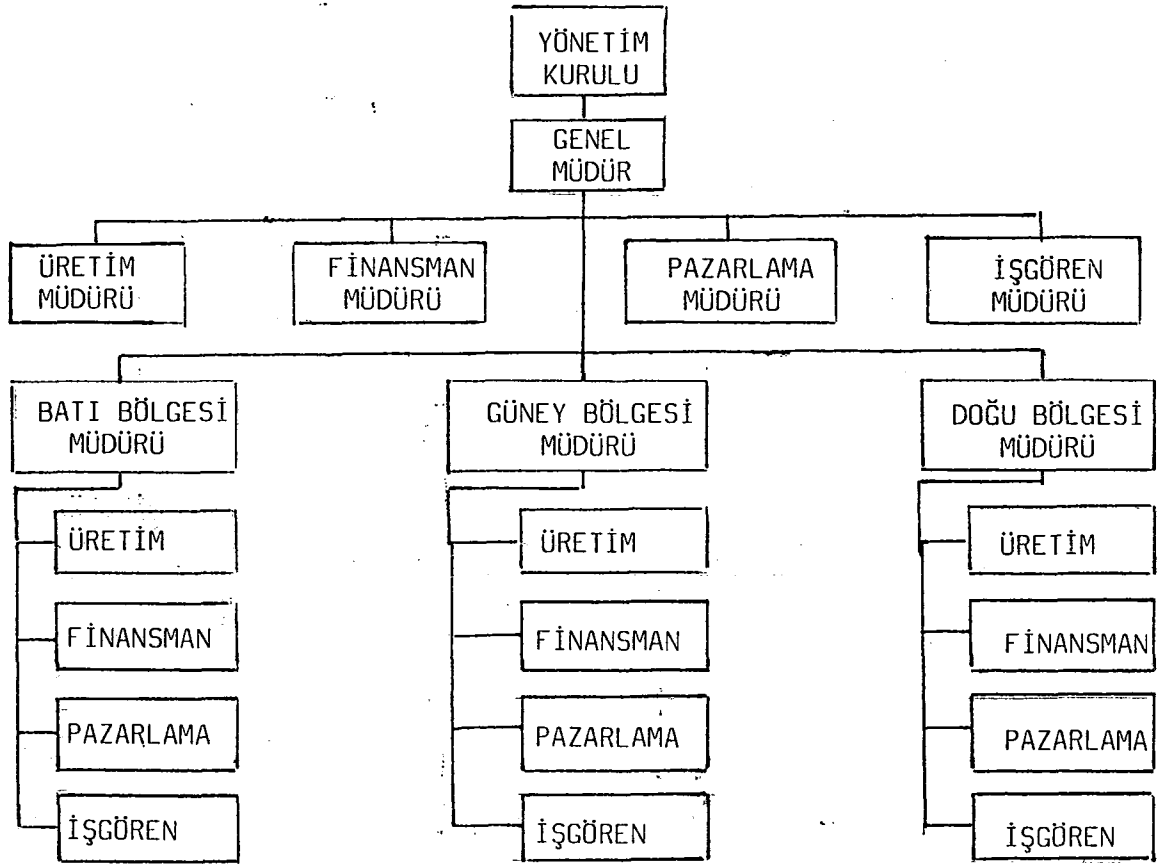
(196) Üzalp, Yönetim, C.II, ..., s.22.

(197) Üzalp, Yönetim, C.II, ..., s.22.

bölgenin iklimi, gelir durumu ve tercihleri, satın alma güdüsü gibi bölgesel koşulları gözönünde tutmalıdır(198). Şekil 11'de bölge temelinde bölümlere ayırma sistemi görülmektedir.

Şekil 11

Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırma



(198) Üzalp, Yönetim, C.II, ..., s.25.

Bölge temeline göre bölümlere ayırma bazı yararlar sağlar. Bu bölümlere ayırma sisteminin sağladığı yararları şöyle sıralayabiliriz(199).

- Yetki devri kolaylaşır,
- Karar vermek bölgesel faaliyetlerde bazı üstünlükler sağlar,
- Bölgesel koşullar ve ihtiyaçlar daha iyi ve yakından izleme olanağını sağlar,
- Mamulün tazeliğinin önemli olduğu durumlarda bölge temeline göre organizasyon kurmak büyük yararlar sağlar,
- İletişim ve ulaşım alanında büyük gelişmeler olmasına rağmen, alışkanlıklar, adetler ve mamul tercihinin farklı olması işletmeleri bölgesel organizasyona gitmeye teşvik etmektedirler,
- Satış elemanları bölgede satış yapacakları kişilerle yüzyüze ilişki kurmaları sayesinde tüketicilerin isteklerini ve tercihlerindeki gelişmeleri daha yakından izleme olanağına kavuşurlar.
- Denetim alanı, bazı durumlarda önem kazanmaktadır. Nitekim bölge yönetiminde sekiz ya

da on kişiye yetki verildiğinde bin kişi yüz alt kademe yöneticisine ve yüz alt kademe yöneticisi on üst yöneticiye bilgi verebilir.

Bölge temeline göre bölümlere ayırmanın bazı sakıncaları da vardır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür(200);

- Çeşitli mal üreten işletmeler bölgelerarası uyumun sağlanmasında zorluklarla karşılaşabilir.
- Bölgesel koşulları tanıyabilecek çok sayıda yöneticiye ihtiyaç vardır.
- Bölgelerarası koordinasyon kurmak zordur.
- İşletmenin tümü için ortak bir denetim sistemi kurmak zordur.
- Geniş çapta faaliyet olanaklarından bölgesel organizasyon genellikle yoksundur.

İşletmenin çevreye uyum sağlamasında, bölge temeline göre bölümlere ayırma sistemi yararlı bir yoldur. Bölgenin iklimini, halkın gelir düzeyini, isteklerini, kültürünü iyi tanımlayabildiği ölçüde işletme o bölgede meydana gelen değişmelere uyum sağlayabilir. Ayrıca işletme çalışanlarını, bölgesel koşullarını iyi bilen, o bölgenin insanlarından seçmek çevreye uyum sağlama açısından yararlı bir yöntemdir.

3. Mamul Temeline Göre Organizasyon Uygulayarak Çevreye Uyum Sağlama

Mamul temeline göre bölümlere ayırma bazı işletmelerin kendi faaliyet konusu gereği başvurduğu yararlı bir yoldur. Organizasyonda üretilen her mamul bir organizasyon bölümü altında toplanır. Bu bölümlere ayırma sisteminde üretilen her mamul veya mamul grubu ayrı bir bölümde toplanır. Örneğin; bir otomobil fabrikası; motor, lastik, karoser, elektrik donanımı v.b. servisleri esasına göre kurulabileceği gibi, bir büyük mağazada kumaş bölümü, konfeksiyon bölümü bulunabilir. Bir tekstil fabrikası da; ipekli, yünlü, sentetik, perdelik kumaşlar servisleri olarak örgütlenirse, bu şekilde bir örgütlenme sözkonusudur(201).

Mamul temeline göre organizasyon, çok çeşitli mal üreten ve büyük işletmelerde tercih edilen bir bölümlere ayırma sistemidir. Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma sistemini uygulayan işletmeler büyüdüğünde fonksiyonel organizasyon yetersiz kalabilir. İşletme mamul çeşidini artırdığında bölümlere ayırma sistemini değiştirmek zorunda kalır(202).

(201) Üzalp, Yönetim, C.II,..., s.30. Ayrıca bkz. A. Fikret Ar. Büro Yönetimi Teknikleri (Ankara: TODAİE Ya.No. 161, 1977), s.15.

(202) Üzalp, Yönetim, C.II, ..., s.31.

Mamul temeline göre bölümlere ayırma, farklı nitelik gösteren örgütlerde, daha yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Otomotiv şirketlerinin çeşitli markalara veya kamyon, kamyonet, otomobil, otobüs, ağır çekiciler, traktör gibi mamüller veya mamül hatlarına göre; hastanelerin ameliyat, radyoloji, iç hastalıkları, kulak-burun-boğaz v.b. servislere göre; kurtarma kuruluşlarının gıda giyim barınak, tıbbi yardım v.b. hizmetlere göre; ticari bankaların cari hesaplar, konut kredileri, pay senetleri ve tahvil, iştirakler, tahsil senetleri, kambiyo v.b. hizmetlere göre; üniversitelerin tıp, hukuk, iktisat, işletme, orman, eczacılık, mimarlık, kimya, edebiyat v.b. fakültelere göre; sigorta şirketlerinin kaza, hayat, yangın v.b. branşlara göre; süt kurumunun yağ, peynir, süt, dondurma v.b. mamullere göre bölümlendirildiği, yaygın kullanıma ilişkin bazı örnekleri oluşturur(203).

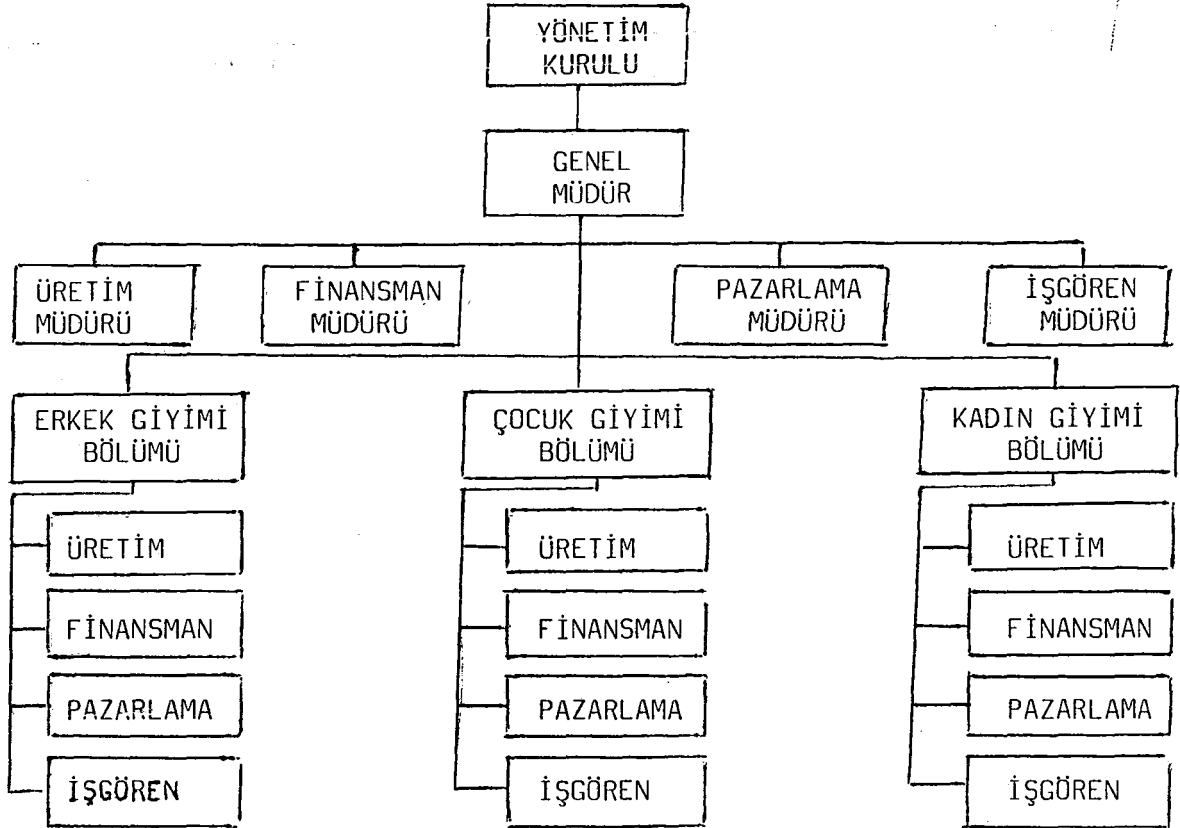
Aşağıdaki şekil 12'de mamul temeline göre bölümleri ayıran bir işletmenin örgüt şeması görülmektedir.

Mamul temeline göre bölümlere ayırma sistemi, işletmenin ürettiği mamulün çok çeşitli olması durumunda

(203) Sera Özbaşar, "Ürüne Göre Örgütlenme", Sevk ve İdare Dergisi, Yıl 13, S.121 (Eylül, 1978), ss.27-36.

Şekil 12

Mamul Temeline Göre Bölümlere Ayırma



uygulanır ve bu sistemin yararlarını sıralamak mümkündür(204);

- Mamul temeline göre bölümlere ayırma sistemi, işletmenin büyümesinde ortaya çıkan sorunları önler.
- Yönetici ile teknik işgörenden en yüksek verim alınabilir.

(204) Üzalp, Yönetim, C.II, ..., ss.32-36.

- Bu sistemde mamul bölümü yöneticilerine yetki devredilir.
- Tek veya özel amaçlı makina ve aletlerin kullanılmasını teşvik eder.
- İşletmede çalışanlar ilişkide buldukları grupları ve kuruluşları daha iyi tanıyabilirler.
- Çeşitli mamul veya mamul gruplarının geliştirilmesini sağlar.
- Aynı mamulün üretimi için işgörenler arasında koordinasyon sağlar.
- İşletme sorunlara çözüm bulurken üst yönetime başvurmadan sorunlar çözümlenebilir.
- Her mamule gerektiği kadar ilgi gösterilir.
- Denetim kolaydır.

Mamul temaline göre bölümlere ayırmanın sayısız yararları yanında sakıncaları da vardır(205).

- Merkezle bölümler arasında çatışmalar çıkabilir.
- İş akımı iyi düzenlenmediği takdirde bölümler boş kalabilir.
- Koordinasyon güçleşir.

- Mamuller arası rekabet ortaya çıkabilir.
- Yönetici ve teknik işgören arasında beşeri ilişkilerde sürtüşmeler olabilir.
- Üretim didinmeleri mamul temeline göre bölümlere ayırmaya gidilirse, satış, kredi, satınalma v.b. ile ilgili didinmeleri de mamul temeline göre bölümlere ayırmak gerekebilir.
- Çok sayıda genel nitelikli yöneticiye ihtiyaç duyulur.
- İşletmenin tüm olarak başarısından iki bölüm birbirinden habersiz olabilir ve işletme kötü sonuç elde edebilir.

Mamul temeline göre bölümlere ayırma, işletmenin çevre faktörlerindeki değişmelere uyum sağlamak için başvurduğu bir yoldur ve merkezleşmemenin bir yolu olarak mamul gruplarına yetki vermektir. Ancak mamuller çok çabuk değiştiğinde ve çevre çok hareketli ise aynı fonksiyonel organizasyon sisteminde olduğu gibi mamul organizasyon sistemi de yetersiz kalabilir. Bunun sonucunda fonksiyonel yapı ile mamul yapısının en iyi yönlerini biraraya getirmek için matriks organizasyon yapısı oluşturulmuştur(206).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
KİTAPLIĞI

(206) İnan Üzalp, "Matriks Organizasyon Yapısı", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.VI, S.1 (Haziran, 1988), ss.19-31.

4. Matriks Organizasyon Uygulayarak Çevreye Uyum Sağlama

Matriks organizasyon yapısı, işletmelerin değişen çevre faktörlerine uyum sağlamak için başvurduğu en etkili yoldur. İşletmelerin büyümeleriyle birlikte organizasyon yapıları da gelişmek zorundadır. Küçük işletmelerde başarıyla uygulanan fonksiyonel organizasyon büyük işletmelerde yetersiz kalmakta ve mamul temeline göre organizasyon yapısına geçmektedir. Ancak çevre faktörlerindeki hızlı değişimler bu iki organizasyon yapısını etkisiz hale getirmektedir. Bu nedenle işletmenin çok değişken çevreye kolaylıkla uyum sağlayabilmesi için fonksiyonel ve mamul temeline dayanan organizasyonu birleştirerek matriks organizasyon yapısı adı verilen tek bir organizasyon yapısı oluşturulmuştur(207).

Matriks organizasyonda ikili hiyerarşik yapı sözkonusudur. Organizasyonda dikey hiyerarşi basamaklarında fonksiyon esaslı, yatay basamaklarında da proje esasına göre bir bölümlendirme yapılmaktadır. Bu tür bölümlere ayırma sisteminde üst yönetimden bölüm yöneticilerine doğru yetki devri olmaktadır. Üst yönetim gerektiğinde bölüm yöneticileri ile proje yöneticileri arasında çıkabilecek anlaşmazlıkları tarafsız bir

(207) Üzalp, Matriks..., s.19.

şekilde sonuca bağlamak durumundadırlar. Aynı zamanda matriks organizasyonda bölüm yöneticileri ile proje yöneticileri arasında koordinasyonun çok iyi olması gerekir(208). Şekil 13'te görüldüğü gibi fonksiyonel bölümler ile projeler olmak üzere ikili yetki zinciri sözkonusudur. Bu tür organizasyonda proje yöneticisinden projede çalışanlara doğru inmesi diğer taraftan fonksiyonun yöneticisinden astlara doğru yetkinin inmesi ve böylece iki türlü yöneticinin ortaya çıkmasına yol açar(209). Ancak astın iki ayrı yöneticiden emir alması emir-komuta birliğini bozan bir uygulamadır. Çevre faktörlerindeki değişimler matriks organizasyonu daha etkin hale getirirse, işletmenin bu tür organizasyon yapısından vazgeçmesi hatalı olur(210).

Matriks organizasyon yapısı ilk defa uzay projelerinde uygulanmış ve daha sonra diğer endüstrilerde kullanılmıştır. Bu tür yapı geniş çapta havacılık, kimya, elektronik, hizmet, borsa, banka, inşaat, sigorta v.b. üretim işletmelerinde; belediyeler, hastaneler ve üniversiteler v.b. kâr amacı gütmeyen ve uluslararası işletmelerde kullanılmaktadır(211).

(208) Erol Eren, "İşletmelerde Matriks Ürgütlenme ve Sorunları", İşletme Fakültesi Dergisi, C.X, S.1 (Nisan, 1981), ss.5-20.

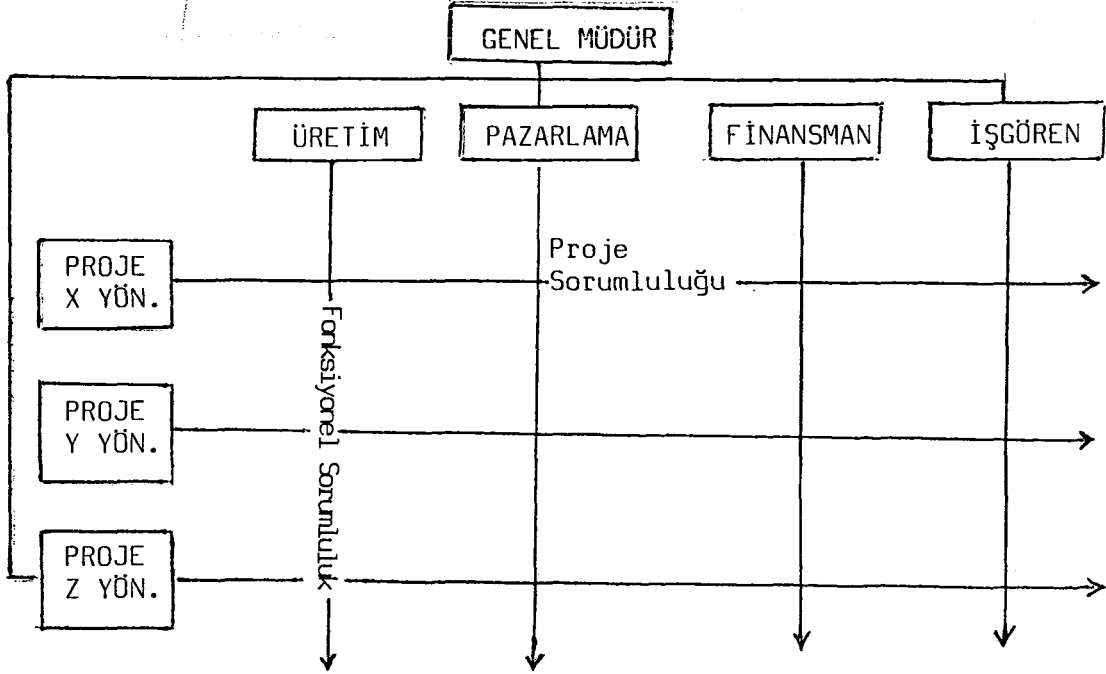
(209) Üzalp, Matriks..., s.26.

(210) Koçel, İşletme Yöneticiliği..., s.127.

(211) Üzalp, Matriks..., ss.27-28.

Şekil 13

Matriks Organizasyon Yapısı



KAYNAK: İnan Üzalp, "Matriks Organizasyon Yapısı", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.VI, S.1 (Haziran, 1988), s.27.

Matriks organizasyonun uygulanması için iç veya dış çevre koşulları gereklidir. Yetki ilişkilerinin fonksiyonel yapı dışında saptanması gerekli olduğu durumlarda matriks organizasyon yapısı kaçınılmaz olabilir. Genel olarak matriks organizasyonun kullanılması için aşağıdaki koşullar gereklidir(212).

(212) Üzalp, Matriks..., ss.28-29.

- İşletmelerde geniş ve kapsamlı projeler sözkonusu olduğunda.
- Çevre faktörlerindeki değişimler fazla ise ve organizasyonda bölümlerarası bağlılığın çok olduğu durumlarda.
- Organizasyon üyelerinin profesyonel ya da yarı profesyonel olmaları durumunda.
- Belli zamanda işlerin bitirilmesi gerektiği durumlarda.
- Zaman ve para harcamaları dikkatli bir biçimde denetlenmesi gerektiğinde.
- İç kaynakların kullanılmasında büyüklüğün sağladığı ekonomiden yararlanmak istendiği zaman.
- Bölümler ve kişiler arası iletişim ihtiyacı, mevcut organizasyonun kapasitesini aştığında.
- İşletmenin faaliyet konusunun yeniliklere uygun yaratıcı yetenekler gerekli olduğunda.
- İşletmenin beşeri, finansal ve fiziksel kaynaklarının esnek ve dengeli bir şekilde dağılımı istendiği durumlarda.
- Teknolojik çalışma ve gelişmelerin fazla olduğu durumlarda matriks organizasyon gerekli olmaktadır.

İşletmenin değişen çevreye uyum sağlayabilmesinde etkili bir yol olan matriks organizasyonun diğer organizasyon

yapılarında olduğu gibi birtakım üstünlükleri ve sakıncaları vardır. Matriks organizasyon yapısının yararlı yönlerini şöyle sıralayabiliriz(213).

- Proje yöneticilerinin çeşitli projeler üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmalarını ve proje denetimi yapmalarını sağlar.
- Mamuller arası beşeri ve fiziksel kaynakların esnek bir şekilde kullanılmasını sağlar.
- İleri derecede karmaşık olan üretim sistemlerinde uygulanması yararlıdır.
- Projede çalışanlar, hem proje yöneticisine hem de ana fonksiyonla ilişki içine girebilirler.
- Proje yöneticisinin yeteneklerine bağlı olarak ana fonksiyonlar arasında sürtüşmeler azaltılabilir.
- İletişim kanallarının kurulmuş ve karar noktalarının merkezileşmiş olması nedeniyle proje ihtiyaçlarına uyum sağlamak ve tüketici arzularını karşılamak daha hızlı bir biçimde gerçekleşmektedir.
- Kurmay elemanların her türlü projeye yardımı sağlanabilir.

- Çok mamul üreten işletmelerde uygulanması yararlıdır.
- Daha sağlam teknik bir temel geliştirilebilir ve sorun çözmeye daha çok zaman ayrılabilir.
- Projelerde değişiklik yapmak suretiyle çevrede meydana gelen değişmelere karşı organizasyonun uyumu sağlanabilir.
- Koordinasyon başarılı bir şekilde sağlanabilir.

Matriks organizasyonun sayısız yararlarının olmasına rağmen, birtakım sakıncaları da sözkonusudur. Matriks organizasyonun sakıncalarından en önemlisi bu organizasyon yapısının çevreye uyum sağlamasında tüm sorunları çözebilecek bir yapı olduğuna inanmaktadır(214). Kısaca bu yapının başlıca sakıncalarını sıralamak mümkündür(215);

- Emir-komuta birliğini bozmaktadır.
- Yetki boşluğu doğmaktadır.
- Proje bölümlerine yetkiden çok sorumluluk verilme eğilimi olduğu için proje bölümleri ile fonksiyonel bölümler arasında sürtüşmeler çıkmaktadır.

(214) Eren, İşletmelerde Matriks..., s.15.

(215) Üzalp, Matriks..., ss.30-31.

- Proje yöneticileri uzman gücünden başka güçleri kullanırsa sürtüşme olabilir.
- Proje yöneticileri ve fonksiyon yöneticileri biçimsel yetkiden farklı bazı yetkileri kullanmak zorunda bırakılmaktadır.
- Yüksek program harcamalarına neden olmakta ve az sayıda proje kaynakların çoğunu kullanmayı gerekli kılmaktadır.
- Çalışanların ikili yetkiyi anlamaları halinde matriks organizasyon çalışamaz.

Çevre faktörlerinin sürekli ve önemli ölçüde değişiklikler göstermesi, işletmeleri matriks organizasyona geçmeye zorlamaktadır. Başarılı projelerin hazırlanması işletmenin çevreye uyum sağlamasında yardımcı olabilir. Ancak her işletmelerin matriks organizasyon yapısını kullanması ve önerilmesi doğru değildir. Çünkü farklı durum ve koşullar farklı organizasyon yapısı gerektirmiştir. İşletmenin değişen çevreye başarıyla uyum sağlamak isteniyorsa o çevreye uygun organizasyon yapısı geliştirmek zorundadır.

D ö r d ü n c ü B ö l ü m

E S K İ Ő E H İ R ' D E K İ İ K İ S A N A Y İ İ Ő L E T M E S İ N D E K A R Ő I L A Ő I L A N Ç E V R E F A K T Ö R L E R İ N İ N İ N C E L E N M E S İ

I. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

İnsanın ihtiyaçları olan malların ve hizmetlerin üretim ve dağıtımını sağlayan işletmelerin başarılı olmaları belirledikleri amaçlara en kısa yoldan ulaŐmalarına bağlıdır. İŞletmelerin bu amaçlara en kısa yoldan ulaŐabilmeleri için faaliyette buldukları çevrenin kesin olarak tanınması gerekir. Kesin olarak tanımlanmayan çevre faktörleri, işletmelerin amaçlarına ulaŐmalarını olumsuz yönde etkiler. Çevre faktörlerinin yarattığı

sorunları en aza indirmeyi başaran ve fırsatları değerlendirebilen işletmeler amaçlarına ulaşırlar ve rekabette üstün duruma geçerler.

Son yıllarda ülkemizde, toplumsal, ekonomik, teknolojik, hukuksal ve siyasal koşullarda büyük bir değişim yaşanmaktadır. Hızlı değişim sürecine uyum sağlayamayan işletmelerimiz başarısızlığa uğramakta, hatta faaliyetlerine son verebilmektedirler. Yapılacak bir araştırmayla işletmelerimizin faaliyette buldukları çevreyi analiz etmesine, çevreye uyum sağlayamamalarının nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya çıkarmasına yardımcı olacaktır. Araştırmanın amacı, işletme yöneticilerinin karar verirken gözönünde bulundurulan çevre faktörlerine ilişkin bilgilerini değerlendirmek ve işletme yönetiminin çevre faktörlerindeki değişmelere uyum sağlayabilmesi için çözüm yollarını ortaya koymaktır.

B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamına, Eskişehir'deki iki büyük sanayi işletmesi alınmıştır. Bunlar; ETİ Gıda Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi ve ARÇELİK Anonim Şirkettir. Bu iki sanayi işletmesi tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Araştırmaya katılan iki sanayi işletmesiyle ilgili birtakım aydınlatıcı bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

TABLO: 1

Araştırmaya Katılan İki Sanayi İşletmesinin
Özellikleri

<u>İşletmenin Adı</u>	<u>İlk Üretim Tarihi</u>	<u>Faaliyet Dalı</u>	<u>Üretim Kapasitesi</u>	<u>İşgören Sayısı</u>
ETİ Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	1962	Gıda Üretimi (Bisküi)	200 TON/GÜN 36.000 TON/YIL	981
ARÇELİK A.Ş.				
-Buzdolabı Fab.	1975	Beyaz Eşya Üretimi (Buzdolabı)	1440 ADET/GÜN 400.000 ADET/YIL	1214
-Kompresör Fab.*	1977	Kompresör Üretimi	2365 ADET/GÜN 650.000 ADET/YIL	650

* ARÇELİK Kompresör fabrikasında kompresör üretiminden başka termostat üretimi de yapılmaktadır. Termostat üretimi 1984 yılında başlanmıştır. Fabrika günde 2300 adet termostat üretebilecek kapasiteye sahiptir.

C. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

1. Veri Kaynaklarının Belirlenmesi

Başlangıçta, farklı çevre koşullarının sözkonusu olduğu tahmin edilen, teknoloji ve mamul türleri farklı

olan değişik sektörlerdeki tüm işletmelerin üst düzey yöneticileri veri kaynağı olarak düşünölmüştür. Ancak bu uygulamadan aşırı emek ve zaman kaybına yol açacağı gerekçesiyle vazgeçilmiştir.

Araştırmanın amacı, işletmelerimizin faaliyette buldukları çevreyi analiz etmek ve uyum sağlama yollarını belirlemek olduğundan sadece iki sanayi işletmesi araştırma kapsamına alınmış ve bu iki işletmede değişik kademelerde görev yapan yöneticilerin veri kaynağı olarak alınması düşüncesi benimsenmiştir.

2. Araştırma Yönteminin Seçilmesi

Araştırma kapsamına alınan iki sanayi işletmesinin karşılaştıkları çevre faktörlerini en iyi bir biçimde belirlemek amacıyla iki alternatif dikkate alınmıştır. Bunlardan ilki gözlem yöntemidir. Ancak farklı çevre koşullarının sözkonusu olduğu tahmin edilen bu iki işletmenin çevresinin dinamik, karmaşık ve belirsiz olması nedeniyle gözlem yönteminin uygulanmasına imkân vermemiştir. Yapılan araştırmalar, işletmenin içinde bulunduğu çevre faktörlerini bir bütün olarak değerlendirebilecek en uygun yöntemin anket yöntemi olacağını ortaya koymuştur. Bu yöntemle, sınırlı zaman süreci içersinde sağlıklı cevaplar almanın mümkün olacağı düşünölmüştür.

3. Verilerin Toplanması

Anket yönteminde, karşılıklı görüşme yoluyla cevaplar alınmıştır. Anketler, değişik kademelerde görev yapan bölüm yöneticileri tarafından doldurulmuştur. Bölüm yöneticilerinden, soruları sadece bağlı oldukları bölümün ilişkide buldukları çevre faktörlerini gözönüne alarak doldurmaları istenmiştir.

II. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLEMESİ

İki sanayi işletmesinde karşılaşılan çevresel etkilerini incelemek amacıyla hazırlanan ankete verilen cevapların değerlendirilmesi altı ana başlık altında ele alınmıştır. Değerlemenin daha kolay yapılacağı düşünceyle hukuksal ve siyasal çevre birlikte ele alınmıştır. Ankette yer alan sorular tek tek ele alınmış, sorulara verilen cevaplar önce tüm olarak, daha sonra da iki sanayi işletmesi ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

A. YÖNETİCİLERİN ÇEVREYE BAKIŞ AÇILARININ DEĞERLEMESİ

Dinamik bir ortamda faaliyetlerini sürdürmeye çalışan işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çevre hakkında bilgi sahibi olması ve çevredeki değişimleri yakından izlemeleri gerekir. Bu nedenle işletmelerin çevre ile ilişkilerinde yöneticilerin

çevre faktörlerinin yapı ve özelliklerini bilmesi büyük önem taşımaktadır. Ek-1'de verilen anket formunda görüldüğü gibi, bu bölümde yöneticilerin karar verme açısından çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olup olmadığını ortaya koymak için sorular sorulmuştur. Araştırmaya katılan fabrika yöneticileri sadece bağlı oldukları bölümün ilişkide buldukları çevreyi gözönüne alarak cevaplamışlardır.

TABLO: 2

Yöneticilerin Karar Verirken Dikkate Aldıkları Çevre Faktörlerinin İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Çevre Faktörleri</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Toplumsal çevre	9	22	31
Ekonomik çevre	36	44	80
Teknolojik çevre	18	67	85
Hukuksal siyasal çevre	27	11	38
Yukardakilerin hepsi	55	33	88

Tablo 2'de, yöneticilerin işletme için en uygun kararı verirken bütün çevre faktörlerini dikkate aldıkları görülmektedir. Özellikle yöneticilerin %88'i karar verirken çevre faktörlerinden herbirini, aynı anda dikkate almaktadırlar. En çok dikkate aldıkları

çevre faktörü, teknolojik çevredir. Yöneticiler; %31'i toplumsal çevreyi, %80'i ekonomik çevreyi, %85'i teknolojik çevreyi, %38'i hukuksal-siyasal çevreyi gözönüne alarak karar vermektedirler.

İşletmeler; kâr, büyüme, topluma hizmet v.b. temel amaçlarını gerçekleştirmeleri çevreyle uyum içinde olmalarına bağlıdır. Bu nedenle işletmelerin amaçlarını en kısa yoldan ulaşmaları için yöneticilerin çevre faktörlerinden yararlanmaları gerekir. Ek-1'deki anket formunda görüldüğü gibi ikinci soruda fabrika yöneticilerinin işletmenin amaçları doğrultusunda hangi çevre faktörlerinden yararlandıkları sorulmuştur.

TABLO: 3

Yöneticilerin İşletmenin Amaçları Doğrultusunda
Yararlandıkları Çevre Faktörlerinin
İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Çevre Faktörleri</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Toplumsal çevre	27	22	49
Ekonomik çevre	45	67	112
Teknolojik çevre	45	56	101
Hukuksal-siyasal çevre	18	11	29
Yukardakilerin hepsi	36	22	58

Tablo 3'te görüldüğü gibi, işletmenin amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için yöneticilerin bütün çevre faktörlerinden yararlandıkları görülmektedir. Yöneticilerin %112'si en çok ekonomik çevreden yararlanmaktadır. Bunun nedeni, ekonomik bir kuruluş olarak işletmelerin etkinlik ve verimliliğin artırılması için ekonomik çevreden yararlandıkları düşünülebilir. Araştırmaya katılan iki fabrikanın imalat ve teknik müdürlüklerinin çoğu, işletmenin amaçları doğrultusunda %101'i en çok teknolojik çevreden yararlandıklarını belirtmişlerdir. Her iki fabrikada buzdolabı ve gıda üretiminin daha kaliteli ve daha düşük maliyetli olması için bu bölüm müdürlüklerinin teknolojik çevreden yararlanmaları normal karşılanmalıdır. Yöneticiler, işletmenin amaçları doğrultusunda; %49'u toplumsal çevreden, %29'u hukuksal-siyasal çevreden ve %58'i de çevre faktörlerinin tümünden yararlanmaktadır.

İşletmelerin çevreye uyum sağlamada karşılaştıkları en önemli sorunlardan biri, zaman içinde hızlı değişimdir. Çevre faktörlerindeki hızlı değişimler, işletmelerin sermaye unsurlarının eskimesine, etkinlik ve verimliliğin azalmasına yol açabilir. Bu nedenle yöneticilere; zaman içinde en çok değişim gösteren çevre faktörlerini belirlemek amacıyla soru sorulmuştur.

Tablo 4 incelenecek olursa, araştırmaya katılan fabrika yöneticilerinin %125'i teknolojik çevrenin

TABLO: 4

Zaman İçinde Değişim Gösteren Çevre Faktörlerinin
İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Çevre Faktörleri</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Toplumsal çevre	33	44	77
Ekonomik çevre	73	44	117
Teknolojik çevre	36	89	125
Hukuksal-siyasal çevre	33	--	33
Yukardakilerin hepsi	18	--	18

zaman içinde daha çok değişim gösterdiğini ve bu değişimlerin başdöndürücü bir hızla gelişme içine girdiğini belirtmişlerdir. İşletmelerde zaman içinde en çok değişim gösteren ikinci çevre faktörü ekonomik çevredir. Yöneticilerin %117'si ekonomik çevrenin zaman içinde değişmekte olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler, bunun nedenini, ülkemizde enflasyonun hızlı bir yükselme halinde olması ve devletin para politikalarının sık sık değiştirilmesi olarak göstermişlerdir. Yöneticilerin %77'si toplumsal çevrenin, %33'ü hukuksal-siyasal çevrenin ve %18'i bütün çevre faktörlerinin zaman içinde daha çok değişim gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Çevre faktörlerindeki değişimler, işletmelere birtakım riskler ve fırsatlar yaratır. Çevrenin yaratmış

olduğu birtakım riskleri ortadan kaldırabilen ve fırsatları değerlendirebilen işletmeler, faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilirler. Bu nedenle hangi çevre faktörlerinin risk ve fırsatlar yarattıklarını belirlemek amacıyla yöneticilere, risk ve fırsatlar ayrı sorular halinde sorulmuştur.

TABLO: 5

Risk Yaratan Çevre Faktörlerinin
İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Çevre Faktörleri</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Toplumsal çevre	18	--	18
Ekonomik çevre	82	78	160
Teknolojik çevre	--	56	56
Hukuksal-siyasal çevre	36	--	36
Yukardakilerin hepsi	9	--	9

Tablo 5'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin %160'ı birçok risk yaratan çevre faktörünün ekonomik çevre olduğunu nitelemişlerdir./ Bunun nedeni, her iki işletmenin içinde bulunduğu piyasanın talep ve arz durumu ile buna bağlı olarak fiyatlar genel düzeyinin kaydettiği iniş çıkışların ortaya çıkardığı ekonomik belirsizlikler olarak düşünülebilir. Yöneticilerin

%18'i toplumsal çevrenin, %56'sı teknolojik çevrenin, %36'sı hukuksal-siyasal çevrenin ve %9'u da bütün çevre faktörlerinin oldukça karmaşık ve belirsiz olmaları nedeniyle birtakım riskler yarattıklarını belirtmişlerdir.

TABLO: 6

Fırsatlar Yaratan Çevre Faktörlerinin
İşletmelere Göre Dağılımı

Çevre Faktörleri	ETİ (%)	ARÇELİK (%)	Toplam (%)
Toplumsal çevre	18	11	29
Ekonomik çevre	64	56	120
Teknolojik çevre	55	78	133
Hukuksal-siyasal çevre	--	--	--
Yukardakilerin hepsi	18	--	18

Tablo 6'ya incelediğimizde birtakım riskler yaratan çevre faktörleri, hukuksal ve siyasal çevre dışında çeşitli fırsatlar da yaratmaktadır. Tabloda görüldüğü gibi yöneticilerin %133'ü teknolojik çevrenin daha çok fırsatlar yarattığını belirtmişlerdir. Sözü edilen teknolojik çevrenin yarattığı en önemli fırsatlardan biri de makine, teçhizat v.b. teknik sermaye unsurlarının tedarikinin, günümüzde know-how transferinde kolaylıklar sağlanmasıdır. Yöneticilerin; %29'u toplumsal

çevrenin, %120'si ekonomik çevrenin ve %18'i bütün çevre faktörlerinin birtakım fırsatlar yarattıklarını ve işletmelerinin bu fırsatları değerlendirmede başarılı olduklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin amaçlarını en kısa yoldan ulaşmaları için yöneticilerin çevre faktörlerindeki değişimleri yakından izlemeleri gerekir. Bu amaçla, yöneticilere, işletmelerinin içinde buldukları çevre koşullarını yakından izleyip izlemediklerine ilişkin soru sorulmuştur.

TABLO: 7

Yöneticilerin Çevre Faktörlerindeki Değişimleri
Yakından İzleyebilmelerinin
İşletmelere Göre Dağılımı

Seçenekler	ETİ (%)	ARÇELİK (%)	Toplam (%)
Bazen	27	11	38
Az	--	22	22
Büyük ölçüde	73	67	140
Hemen hemen hiç	--	--	--

Tablo 7'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan fabrika yöneticilerinin %140'a varan bir oranla büyük ölçüde, %22'ye oranla az ve %38'e oranla bazen çevre faktörlerindeki değişimleri yakından izleyebildiklerini

belirtmişlerdir. Bu durum, yöneticilerin çevreyi gözönüne aldıklarını ve çevresel etkilerinin önemli olduğu bilincine vardıklarını gösterir.

Yöneticilerin başarısızlığı, diğer bir ifadeyle etkili ve isabetli kararlar alamaması çevre faktörlerindeki değişmelerin muhtemel etkilerini önceden kestirebilme olanağına sahip olamamalarıdır. Bu nedenle yöneticilere; çevre faktörlerindeki değişmelerin ne tür riskler ya da fırsatlar yaratacağı işletmeleri üzerindeki muhtemel etkilerini önceden kestirebilme olanağına ne ölçüde sahip olduklarına ilişkin soru sorulmuştur.

TABLO: 8

Yöneticilerin Çevre Faktörlerindeki Değişmeleri
Önceden Kestirebilme Olanağına Sahip Olmalarının
İşletmelere Göre Dağılımı

Seçenekler	ETİ (%)	ARÇELİK (%)	Toplam (%)
Bazen	55	56	111
Az	--	11	11
Büyük ölçüde	45	33	78
Hemen hemen hiç	--	--	--

Yöneticilerin hepsi çevre faktörlerindeki değişmelerin ne tür riskler ya da fırsatlar yaratacağı

ve işletmelerinin üzerindeki muhtemel etkilerini önceden kestirebilme olanağına sahiptirler. Yöneticilerden; %111'i işletmelerinin güçlü finansal yapıya, bilgili ve yetenekli işgücüne ve modern üretim araç ve yöntemlerine sahip olmalarına rağmen bazen, %11'i az ve %78'i de büyük ölçüde çevre faktörlerindeki değişimleri önceden kestirebilme olanağına sahiptirler (Tablo: 8).

Çevre faktörlerinin bilinmesi, işletmeyi etkisi altına alan tüm faktörlerin belirlenmesiyle ortaya çıkar. Yöneticiler, çalıştıkları işletmelerin çevrelerini oluşturan ve işletme açısından önem taşıyan çevre faktörleri hakkındaki bilgilere sahip olmalıdırlar. Bu amaçla yöneticilere çevre faktörlerindeki değişmelerin işletmeleri üzerindeki etkileri hakkındaki bilgilerinin yeterliliğine ilişkin soru sorulmuştur.

TABLO: 9

Yöneticilerin Çevre Faktörleri Hakkındaki Bilgilerin
Yeterliliğinin İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Bazen	9	67	76
Az	18	--	18
Büyük ölçüde	73	33	106
Hemen hemen hiç	--	--	--

Tablo 9'da görüldüğü gibi yöneticilerin %106'sı çevre faktörlerindeki değişmelerin işletmeleri üzerindeki etkileri hakkındaki bilgilerin büyük ölçüde yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum yöneticilerin, işletmelerinin içinde bulunduğu çevreyi analiz edebildiğini ve işletmelerini etkileyen tüm faktörler hakkında bilgilerinin yeterli olduğunu gösterir. Ancak yöneticilerin %76'sı işletmenin içinde bulunduğu çevre faktörlerindeki değişmeler hakkındaki bilgilerin bazen yeterli olduğunu, %18'i de bilgilerinin az olduğunu belirtmişlerdir. Nitekim fabrikanın imalat müdürleri, teknolojik çevre hakkındaki bilgilerinin yeterli olduğunu, ancak diğer çevre faktörleri hakkındaki bilgilerinin bazen ya da az olduğunu vurgulamışlardır.

İşletmelerin, her gün veya sık sık karşı karşıya geldiği baskı ve çıkar grupları vardır. İşletmeler, bu önemli grupların beklentilerini yerine getirmek zorundadırlar. Bu nedenler yöneticilere, karar verme açısından baskı ve çıkar gruplarından hangilerinin daha çok etki yarattığını belirlemek amacıyla soru sorulmuştur.

Tablo 10'da görüldüğü gibi yöneticilerin kararlarını daha çok tüketiciler ve rakipler etkilemektedirler. %112'i tüketicilerin ve %111'i rakiplerin etkilediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca diğer baskı ve çıkar grupları da yöneticilerin; %38'i hissedarlar, %27'si

TABLO: 10

Yöneticilerin Kararlarını Etkileyen Baskı ve Çıkar
Gruplarının İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Baskı ve Çıkar Grupları</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Hissedarlar	27	11	38
Çalışanlar	27	--	27
Tüketiciler	45	67	112
Rakipler	55	56	111
Toplum	9	11	20
Devlet	18	44	62
Yukardakilerin hepsi	27	22	49

çalışanlar, %20'si toplum, %62'si devlet ve %49'u tümü kararlarını etkilemektedirler. Ancak ARÇELİK'te görev yapan yöneticiler, çalışanların hiçbir etki yaratmadıklarını belirtmektedirler. Bunun nedeni çalışanların tüm beklentilerini yerine getirdiklerini ve gerekli önlemler aldıklarını düşünülebilir.

B. TOPLUMSAL ÇEVRENİN YARATTIĞI ETKİLERİNİN
DEĞERLEMESİ

İki sanayi işletmesinin içinde bulunduğu toplumsal çevre ile ilgili faktörlerini belirlemek amacıyla

Ek-1'deki anket formu örneğinde görülen, ülkemizde olması muhtemel toplumsal çevre faktörlerine yer verilmiştir.

Yöneticilerin, toplumun nüfusu, nüfusun demografik özellikleri, kültürel düzeyi, görenek ve gelenekleri ve bu faktörlerdeki muhtemel değişimleri önceden tahmin edebilmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle yöneticilere, toplumsal çevredeki muhtemel değişimleri önceden tahmin edip etmemelerine ilişkin soru sorulmuştur.

TABLO: 11

Yöneticilerin Toplumsal Çevredeki Muhtemel Değişimleri Önceden Tahmin Edebilmelerinin İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Bazen	27	56	83
Az	18	33	51
Büyük ölçüde	55	--	55
Hemen hemen hiç	--	11	11

Tablo 11'i incelediğimizde yöneticiler, toplumsal çevredeki muhtemel değişimleri; %83'ü bazen, %51'i az ve %55'i büyük ölçüde önceden tahmin edebilmektedirler.

Ancak ARÇELİK'te görev yapan yöneticilerin %11'i toplumsal çevredeki muhtemel değişimleri önceden tahmin edemediklerini belirtmişlerdir. Bunun nedeni, yöneticilerin işletmelerinin içinde buldukları toplumun yapı ve özelliklerini tanınamalarından ileri gelir.

Günümüzde işletmeler, toplumsal çevrede faaliyetlerini sürdürdüklerinden dolayı, sosyal sorumluluk bilinci taşımaları gerekmektedir. İşletmeler amaçlarını gerçekleştirmek için hissedarlara, çalışanlara, tüketicilere, rakiplere, devlete ve topluma karşı sosyal sorumluluğunu yerine getirmek zorundadırlar. Bu nedenle yöneticilere, sosyal sorumluluk açısından bu önemli baskı ve çıkar gruplarından herbirinin ayrı ayrı, yarattığı etkilerini belirlemek amacıyla sorular sorulmuştur.

TABLO: 12

Hissedarların Kâr Konusundaki Baskılarının
İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Böyle bir faktör yok	18	--	18
Etkilememekte	18	56	74
Az etkilememekte	55	22	77
Önemli ölçüde etkilememekte	9	22	31

Tasarruflarını biraraya getirip işletme kuran hissedarlar, işletmenin kâr elde etmesini isterler. İşletmenin bu temel amacını gerçekleştirmek isteyen yöneticiler; %77'si hissedarların işletmelerini az etkilediğini ve %31'i önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir. Ancak yöneticilerin %74'ü hissedarların hiç bir etki yaratmadığını ve %18'i de hissedarların kâr konusundaki baskılarının olmadığını vurgulamışlardır (Tablo 12).

TABLO: 13

Çalışanların Kazalardan Korunma ve İş Güvenliğinin Sağlanması Konusundaki Baskılarının İşletmelere Göre Dağılımı

Seçenekler	ETİ (%)	ARÇELİK (%)	Toplam (%)
Böyle bir faktör yok	--	--	--
Etkilememekte	18	33	51
Az etkilememekte	82	--	82
Önemli ölçüde etkilememekte	--	67	67

İşletme yönetiminin en önemli sosyal sorumluluklarından biri, çalışanların çalışma sırasında meydana gelebilecek kazalardan korunması ve iş güvenliğinin sağlanmasıdır. Çalışanların bu konudaki baskıları, x

özellikle ARÇELİK fabrikasındaki yöneticilerin %67'si önemli ölçüde etki yarattığını belirtmektedirler. Ayrıca ETİ'de ise yöneticilerin %82'si bu baskıların az etkili olduğunu vurgulamışlardır. Çalışanların bu konuyla ilgili baskıların işletmelerini etkilemediklerini belirten yöneticilerin oranı %51'dir (Tablo 13).

TABLO: 14

Tüketicilerin Malın Nitelikleri Hakkında Bilgi Sahibi Olamamalarının İşletmelere Göre Dağılımı

Seçenekler	ETİ (%)	ARÇELİK (%)	Toplam (%)
Böyle bir faktör yok	9	--	9
Etkilememekte	9	11	20
Az etkilememekte	27	56	83
Önemli ölçüde etkilememekte	55	33	88

Tüketicilerin malın kimyasal ya da fiziksel nitelikleri hakkında bilgili kılınması, işletme yönetiminin en önemli sosyal sorumluluğudur. Tüketicilerin malın yapısı hakkında bilgi sahibi olamaması, yöneticilerin; %20'i etkilemediğini, %83'ü az etkilediğini ve %88'i de önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir. Ancak tüketicilerin bu konuda bilgili olduğunu belirten yöneticilerin oranı da %9'dur (Tablo 14).

TABLO: 15

Rakiplerin Haksız Rekabete Girişmelerinin
İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Böyle bir faktör yok	9	--	9
Etkilememekte	--	11	11
Az etkilemekte	36	22	58
Önemli ölçüde etkilemekte	55	67	122

İşletmelerin haksız rekabete girişmeleri toplum ve devlet tarafından hoş karşılanmamaktadır. Ancak böyle bir rekabetin olması, yöneticilerin %11'i etkilemediğini, %58'i az etkilediğini ve %122'si önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin %9'u da böyle bir rekabetin olmadığını vurgulamışlardır (Tablo 15).

Devletin, sosyal güvenlik açısından üretilen malların halksağlığı yönünden kontroluna ilişkin kanunlar koyması ve kalite standartları konusundaki baskılar her iki işletmeyi de etkilemektedir. Yöneticilerin %42'si bu faktörün işletmeyi önemli ölçüde etkilediğini belirtirken, %11'i de az etkilediğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin %47'si devletin bu konudaki baskılarının

TABLO: 16

Devletin Halk Sağlığı ve Kalite Standartları
Konusundaki Baskılarının İşletmelere
Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Böyle bir faktör yok	--	--	--
Etkilememekte	36	11	47
Az etkilemekte	55	56	111
Önemli ölçüde etkilemekte	9	33	42

işletmeyi etkilemediğini, ancak mevzuatın öngördüğü esaslar doğrultusunda üretim yaptıklarını vurgulamışlardır. Araştırmaya katılan her iki fabrika yöneticileri, devletin halk sağlığı yönünden kontroluna ilişkin kanunlar doğrultusunda ve kalite standartlarına uygun üretim yaptıklarını belirtmişlerdir (Tablo 16).

Toplumun çevre kirliliğine karşı önlem alınması konusundaki baskıları, yöneticilerin; %49'u etkilemediğini, %131'i az etkilediğini ve %20'si önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir. Bu durum toplumun çevre kirliliği konusunda oldukça duyarlı ve bilinçli olduğunu gösterir. Yöneticilere göre toplumun bu konudaki baskılarının

TABLO: 17

Toplumun Çevre Kirliliğine Karşı Önlem
Alınması Konusundaki Baskılarının
İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Böyle bir faktör yok	--	--	--
Etkilememekte	27	22	49
Az etkilemekte	64	67	131
Önemli ölçüde etkilemekte	9	11	20

işletmeleri üzerindeki etkileri hissedilir bir biçimde artmaktadır(Tablo 17).

TABLO: 18

Toplumun Eğitim ve Sağlık Hizmetlerinin
Sağlanması Konusundaki Baskılarının
İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Böyle bir faktör yok	9	--	9
Etkilememekte	36	22	58
Az etkilemekte	55	56	111
Önemli ölçüde etkilememekte	--	22	22

Toplumun eğitim ve sağlık hizmetlerinin sağlanması konusundaki baskıları, yöneticilerin; %58'i etkilemediğini, %11'i az etkilediğini ve %22'si önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir. Ancak böyle bir baskının sözkonusu olmadığını belirten yöneticilerin oranı da %9'dur (Tablo 18).

İşletmenin faaliyette bulunduğu toplumsal çevrenin demografik ve kültür yapısı ile bu faktörlerdeki değişimler yönetim faaliyetleri üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Bu amaçla araştırmaya katılan yöneticilere; hızlı nüfus artışı, hızlı kentleşme ve kültürel faktörlerle ilgili sorular sorulmuştur.

TABLO: 19

Hızlı Nüfus Artışı ve Nüfusun Demografik Yapısındaki Değişmelerin İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Böyle bir faktör yok	--	--	--
Etkilememekte	27	--	27
Az etkilemekte	55	44	99
Önemli ölçüde etkilemekte	18	56	74

Hızlı nüfus artışı, işletmelere işgören bulma ve üretilen malları ya da hizmetleri satma bakımından

geniş olanaklar sağlar. Bu önemli faktörü gözönüne alan yöneticiler, %99'u işletmeyi az etkilediğini ve %74'ü de önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir. Ancak %27'si, nüfus artışının işletmeyi etkilemediğini vurgulamışlardır. Bunun nedeni, yöneticilere göre her iki fabrikanın işsizliğin yoğun olduğu bölgelerde kuruldukları ve yeterli işgücü bulma olanaklarına sahip olduklarıdır (Tablo 19).

TABLO: 20

Hızlı Kentleşme Sürecinin İşletmelere
Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Böyle bir faktör yok	--	--	--
Etkilememekte	55	--	55
Az etkilememekte	36	44	80
Önemli ölçüde etkilememekte	9	56	65

Son yıllarda kırsal kesimde kentlere akın ve artan kent nüfusu beraberinde beşeri ve toplumsal sorunları getirmiş, işgücünün yapısını değiştirmiştir. Yöneticilerin %80'i bu çevre faktörünün işletmeyi az etkilediğini, %65'i önemli ölçüde etkilediğini ve %55'i de etkili olmadığını belirtmişlerdir (Tablo 20).

TABLO: 21

Çalışmaların Kültürel Özellikleri ve Değer
Yapılarındaki Farklılıkların İşletmelere
Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Böyle bir faktör yok	9	--	9
Etkilememekte	18	44	62
Az etkilememekte	18	--	18
Önemli ölçüde etkilememekte	55	56	111

Çalışanların kültürel özellikleri ve değer yapılarındaki farklılıklar, işletme yönetimi için çeşitli sorunlar yaratmaktadır. Yöneticiler, çalışanların bağlı oldukları kültürel değerlerini bilmek zorundadırlar. Bu nedenle yöneticilerin %111'i çalışanların kültürel değerlerindeki farklılıkların işletmeyi önemli ölçüde etkilediğini, %18'i az etkilediğini ve %62'i de etki yaratmadığını belirtmektedirler. Ancak yöneticilerin %9'u da böyle bir faktörün sözkonusu olmadığını vurgulamışlardır (Tablo 21).

C. EKONOMİK ÇEVRENİN YARATTIĞI ETKİLERİNİN DEĞERLEMESİ

Araştırma kapsamına alınan iki sanayi işletmesinin

karşılaştıkları ekonomik çevre faktörlerini belirlemek amacıyla, Ek-1'de verilen anket formunda görüleceği gibi çeşitli ekonomik çevre faktörleri yer almıştır. Önceden yapılan araştırmalar sonucu saptanan, iki işletmeyi etkilemesi muhtemel bu ekonomik faktörlerin yarattığı etkilerini belirlemek amacıyla yöneticilere sorular sorulmuştur.

TABLO: 22

Yöneticilerin Ekonomik Çevredeki Muhtemel Değişmeleri
Önceden Tahmin Edebilmelerinin İşletmelere
Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Bazen	55	56	111
Az	9	11	20
Büyük ölçüde	36	33	69
Hemen hemen hiç	--	--	--

Tablo 22 incelenecek olursa yöneticilerin çoğu, gelecekte ekonomik çevrede meydana gelebilecek muhtemel değişimleri önceden tahmin edebilmektedirler. Yöneticiler, ekonomik çevredeki muhtemel değişimleri; %111'i bazen, %20'si az ve %69'u da büyük ölçüde tahmin edebilmektedirler.

Görüldüğü gibi, ekonomik çevre tahmini her iki işletme için önem taşımaktadır.

TABLO: 23

Ekonomide Yapısal Değişmenin
İşletmelere Göre Dağılımı

Seçenekler	ETİ (%)	ARÇELİK (%)	Toplam (%)
Böyle bir faktör yok	--	--	--
Etkilememekte	9	--	9
Az etkilememekte	27	--	27
Önemli ölçüde etkilememekte	64	100	164

Bir ekonomide milli gelirin artması ve milli gelir içinde sanayi ve hizmetler sektörü payının, tarım sektörü payına oranla artması, ekonomik çevrenin yapısal değişmesidir. Tablo 23'te görüldüğü gibi ARÇELİK'te görev yapan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu ekonomide yapısal değişmenin meydana geldiğini ve işletmelerini önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir. ETİ'de görev yapan yöneticiler ise bu yapısal değişimin; %27'si az etkilediğini ve %64'ü önemli ölçüde etkilediğini vurgulamışlardır. Ancak yine aynı işletmeden böyle bir yapısal değişimin etki yaratmadığını belirten yöneticilerin oranı %9'dur (Tablo 23).

TABLO: 24

Ekonomide Doğal ve Sosyal Olayların
İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Böyle bir faktör yok	--	--	--
Etkilememekte	9	56	65
Az etkilememekte	27	33	60
Önemli ölçüde etkilememekte	64	11	75

Her yılın belli aylarında ve günlerinde ortaya çıkan mevsimlik değişmelerin yöneticiler; %65'i etkilemediğini, %60'ı az etkilediğini ve %75'i de önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir. Ancak, şu noktayı özellikle unutmamak gerekir ki, ARÇELİK A.Ş.'nin faaliyet dalı dayanıklı tüketim malı üretimi olduğu için mevsimlik değişmelerin önemli etki yaratmadığını belirtenlerin oranı %56'dır. Aynı şekilde gıda üretimi yapan ETİ için de geçerli değildir. Mevsimlik değişmelerin bu işletmeyi önemli ölçüde etkilediğini belirten yöneticilerin oranı %64'tür (Tablo 24).

Tablo 25'te görüldüğü gibi ARÇELİK'te çalışan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu, işletmenin çalıştığı sektördeki gelişmelerin ve rekabetin artmasının işletmelerini

TABLO: 25

İşletmenin Çalıştığı Sektördeki Gelişmeler
Ve Rekabetin Artmasının İşletmelere
Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Böyle bir faktör yok	--	--	--
Etkilememekte	--	--	--
Az etkilemekte	36	--	36
Önemli ölçüde etkilemekte	64	100	164

önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir. Bunun yanında ETİ'de çalışan yöneticilerin %36'sı az etkilediğini ve %64'ü de önemli ölçüde etkilediğini vurgulamışlardır.

TABLO: 26

Devletin Ekonomideki Para Ve Maliye Politikalarının
İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Böyle bir faktör yok	--	--	--
Etkilememekte	--	--	--
Az etkilemekte	9	11	20
Önemli ölçüde etkilemekte	91	89	180

Yatırım indirimleri, teşvik tedbirleri, devlet tarafından kamu ve özel sektöre açılan kredi miktarları, emisyon hacimlerindeki artış veya azalışlar gibi devletin ekonomideki para ve maliye politikaları, tablo 26'da görüldüğü gibi her iki işletmeyi de önemli ölçüde etkilemektedir. Yöneticilerin %20'si az etkilediğini ve %180'ni önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir.

TABLO: 27

Hızlı Enflasyon Artışının İşletmelere
Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Böyle bir faktör yok	--	--	--
Etkilememekte	--	11	11
Az etkilemekte	9	--	9
Önemli ölçüde etkilemekte	91	89	180

Fiyatlar genel düzeyindeki artışlar olarak ifade edilen enflasyon, tablo 27'de görüldüğü gibi her iki işletmeyi önemli ölçüde etkilemektedir. Ancak, hızlı enflasyon artışının hiç bir etki yaratmadığını belirten yöneticilerin oranı %11'dir. Bunun yanında yöneticilerin %9'u da enflasyonun işletmelerini az etkilediğini belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi enflasyon artışı her iki işletme için büyük önem taşımaktadır.

D. TEKNOLOJİK ÇEVRENİN YARATTIĞI ETKİLERİNİN
DEĞERLEMESİ

İşletmelerin içinde bulunduğu teknolojik çevrenin yarattığı etkilerini belirlemek amacıyla Ek-1'deki anket formu örneğinde görülen, olması muhtemel, teknolojik çevre faktörlerine yer verilmiştir. araştırmaya katılan yöneticilere, teknolojik değişme ve yeniliklerin işletmelerini ne ölçüde etkilediklerini ve teknolojik yeniliklere karşı direnmeleri ortaya çıkarmak amacıyla sorular sorulmuştur.

TABLO: 28

Yöneticilerin Teknolojik Çevredeki Muhtemel
Değişmeleri Önceden Tahmin Edebilmelerinin
İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Bazen	55	11	66
Az	9	22	31
Büyük ölçüde	27	56	83
Hemen hemen hiç	9	11	20

Teknolojik tahmin, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi sırasında karşılaşacağı teknolojik çevredeki

birtakım riskleri ve fırsatları ortaya çıkartır. İşletmeler hızlı teknolojik çevre içinde henüz ortaya çıkarılmamış malların ve üretim yöntemlerinin yaratılması için çaba harcarlar. Bu nedenle yöneticilerin %83'ü teknolojik çevredeki muhtemel değişimleri önceden tahmin edebilmektedirler. Yöneticiler; %66'sı bazen ve %31'i az tahmin edebildiklerini belirtmektedirler. Teknolojik çevredeki muhtemel değişimleri önceden tahmin etmeyenlerin oranı da %20'dir (Tablo 28).

TABLO: 29

Rakiplerin Teknolojiye Dayalı Üretime Ağırlık
Vermek Yoluyla Yenilikler Yaratmalarının
İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Böyle bir faktör yok	--	--	--
Etkilememekte	27	--	27
Az etkilememekte	9	33	42
Önemli ölçüde etkilememekte	64	67	131

İşletmeler arasında teknolojik yenilikler açısından bir rekabet ortamının doğması, tüketicilerin daha kaliteli ve daha ucuz mal alma olanağına sahip olmalarına yol açacaktır. Rakiplerin teknolojiye dayalı üretime

ağırlık vermek yoluyla yenilikler yaratmaları yöneticilerinin; %42'si az etkilediğini ve %131'i önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir. Ancak yöneticilerin %27'si de bu faktörün işletmelerini etkilemediklerini vurgulamışlardır (Tablo 29).

TABLO: 30

İletişim Teknolojisindeki Gelişmelerin
İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Böyle bir faktör yok	--	--	--
Etkilememekte	27	--	27
Az etkilemekte	55	22	77
Önemli ölçüde etkilemekte	18	78	96

Telefon, radyo, televizyon, bilgisayar gibi günümüzün hızlı iletişim araçları sayesinde, çevrede olup bitenlerden zamanında haberdar olma olanaklarını sağlamakta ve birtakım olayları anında izleyebilme olanağını gerçekleştirmektedir. Yöneticilerin %96'sı iletişim teknolojisindeki gelişmelerin işletmelerini önemli ölçüde etkilediğini ve %77'si de az etkilediğini belirtmişlerdir. Bu gelişmelerin işletmeleri üzerinde hiç bir etki yaratmadığını belirten yöneticilerin oranı da %27'dir (Tablo 30).

TABLO: 31

Çalışanların Otomasyona Karşı Direnmelerinin
İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Böyle bir faktör yok	--	100	100
Etkilememekte	27	--	27
Az etkilememekte	18	--	18
Önemli ölçüde etkilememekte	55	--	55

Tablo 31'de görüldüğü gibi ARÇELİK'te görev yapan yöneticilerin çoğunluğu, böyle bir faktörün sözkonusu olmadığını, diğer bir ifadeyle çalışanların otomasyona karşı direnmelerin olmadığını belirtmişlerdir. ETİ'de görev yapan yöneticilerin; %18'i az etkilediğini ve %55'i önemli ölçüde etkilediğini vurgulamışlardır. Bu direnmelerin, işletmeyi etkilemediğini belirten yöneticilerin oranı da %27'dir.

Yeni elemanın işe alınmasıyla meydana gelen tepkiler, yöneticilerin; %92'si etkilemediğini, %88'i az etkilediğini ve %22'si de önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir. Bu durum, yeni elemanın işletmede önemli sorunlar yaratmadığını ve kısa sürede uyum sağladığını gösterir (Tablo 32).

TABLO: 32

Yeni Elemanın İşe Alınmasıyla Oluşan
Tepkilerin İşletmelere
Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Böyle bir faktör yok	--	--	--
Etkilememekte	36	56	92
Az etkilememekte	55	33	88
Önemli ölçüde etkilememekte	9	11	20

E. HUKUKSAL VE SİYASAL ÇEVRENİN YARATTIĞI
ETKİLERİNİN DEĞERLEMESİ

İki sanayi işletmesinin içinde bulunduğu hukuksal ve siyasal çevre ile ilgili faktörlerini belirlemek amacıyla bölüm yöneticilerine sorular sorulmuştur.

Yöneticiler, hukuksal ve siyasal çevredeki muhtemel değişimleri; %77'si bazen, %20'si az ve %92'si büyük ölçüde önceden tahmin edebilmektedirler. Ancak, yöneticilerin %11'i hukuksal ve siyasal çevredeki muhtemel değişimleri önceden tahmin edemediklerini belirtmişlerdir (Tablo 33).

TABLO: 33

Yöneticilerin Hukuksal Ve Siyasal Çevredeki
Muhtemel Değişmeleri Önceden Tahmin
Edebilmelerinin İşletmelere
Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Bazen	55	22	77
Az	9	11	20
Büyük ölçüde	36	56	92
Hemen hemen hiç	--	11	11

Tablo 34'te görüldüğü gibi devlet tarafından meydana getirilen kanunlar, tüzükler, kararnameler

TABLO: 34

Devlet Tarafından Meydana Getirilen Düzenleyici Ve
Yöneltilici Kuralların Sık Sık Değiştirilmesinin
İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Böyle bir faktör yok	--	--	--
Etkilememekte	--	--	--
Az etkilememekte	45	44	89
Önemli ölçüde etkilememekte	55	56	111

v.b. kuralların sık sık değiştirilmesi, yöneticilerin; %89'u az etkilediğini ve %111'i önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir.

TABLO: 35

Hukuksal Düzenlemelerin Yarattığı Etkilerinin
İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Böyle bir faktör yok	--	--	--
Etkilememekte	27	--	27
Az etkilemekte	18	56	74
Önemli ölçüde etkilemekte	55	44	99

Ticaret hukuku, iş hukuku, vergi hukuku v.b. çeşitli hukuksal düzenlemeler, yöneticilerin; %27'si etkilemediğini, %74'ü az etkilediğini ve %99'u da önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir(Tablo 35).

Tablo 36'da görüldüğü gibi ARÇELİK'te görev yapan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu, ülkede siyasal istikrarın sağlanmasının işletmelerini önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir. ETİ'de ise yöneticilerin %9'u işletmelerini etkilemediğini, %9'u az etkilediğini ve %82'si de önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir.

TABLO: 36

Ülkede Siyasal İstikrarın Sağlanması'nın
İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>Eİİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Böyle bir faktör yok	--	--	--
Etkilenmemekte	9	--	9
Az etkilemekte	9	--	9
Önemli ölçüde etkilemekte	82	100	182

Tablo 37'de görüldüğü gibi, ülke içi ve dışı siyasal rekabet ve çekişmeler, her iki işletmeyi,

TABLO: 37

Ülke İçi Ve Dışı Siyasal Rekabet Ve Çekişmelerin
İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>Eİİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Böyle bir faktör yok	--	--	--
Etkilememekte	18	--	18
Az etkilemekte	9	11	20
Önemli ölçüde etkilemekte	73	89	162

yöneticilerin %162'sine göre önemli ölçüde etkilemektedir. Yöneticilerin; %18'i bu faktörün işletmelerini etkilemediğini, %20'sinin ise az etkilediğini belirtmişlerdir.

TABLO: 38

Hükümetin Saptadığı Dış Politika Yoluyla
Uluslararası İlişkilerin Düzenlenmesinin
İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Böyle bir faktör yok	--	--	--
Etkilememekte	18	11	29
Az etkilemekte	55	22	77
Önemli ölçüde etkilemekte	27	67	94

Hükümetin saptadığı dış politika yoluyla uluslararası ilişkilerin düzenlenmesi, yöneticilerin; %29'u işletmelerini etkilemediğini, %77'si az etkilediğini ve %94'ü önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir (Tablo 38).

F. İŞLETMELERİN ÇEVREYE UYUM SAĞLAMA YOLLARININ
DEĞERLEMESİ

İşletmelerin yaşamını sürdürebilmeleri ve

büyüyeabilmeleri için çevre faktörlerindeki değişmelere uyum sağlamak zorundadırlar. Bu nedenle araştırmaya katılan yöneticilere, işletmelerin stratejik yönetim, yenilik yaratma ve bölümlere ayırma sistemleriyle çevreye uyum sağlama yollarına ilişkin sorular yönelmiştir.

TABLO: 39

Stratejik Yönetim Yoluyla Çevreye Uyum Sağlamanın
İşletmelere Göre Dağılımı

<u>Seçenekler</u>	<u>ETİ (%)</u>	<u>ARÇELİK (%)</u>	<u>Toplam (%)</u>
Bazen	18	11	29
Az	--	--	-
Büyük ölçüde	82	89	171
Hemen hemen hiç	--	--	--

Stratejik yönetim, işletmenin çevreye uyum sağlamasında temel bir faktördür. Bu nedenle işletmelerin stratejik yönetime gerekli önemi verdiklerini tablo 39'da görmek mümkündür. Buna göre yöneticilerin %171'i stratejik yönetim yoluyla işletmelerinin çevreye büyük ölçüde uyum sağlayabildiklerini belirtmişlerdir. Bunun yanında yöneticilerin %29'u da stratejik yönetim

yoluyla çevreye bazen uyum sağlayabildiklerini vurgulamışlardır.

TABLO: 40

Yenilik Yaratarak Çevreye Uyum Sağlamanın
İşletmelere Göre Dağılımı

Seçenekler	ETİ (%)	ARÇELİK (%)	Toplam (%)
Bazen	36	22	58
Az	--	--	--
Büyük ölçüde	64	78	142
Hemen hemen hiç	--	--	--

Yenilik yaratma, işletmelerin çevreye uyum sağlamak için başvurduğu en önemli yollardan biridir. Çevre faktörlerindeki değişimler karşısında işletmeler, yenilik yaratarak tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar. Her iki işletmenin yöneticilerinin %142'si kendi mamullerine yenilik yaratarak işletmelerinin büyük ölçüde çevreye uyum sağlayabildiklerini belirtmişlerdir. Bunun yanında yenilik yaratma yoluyla çevreye bazen uyum sağlayabildiğini belirten yöneticilerin oranı da %58'dir (Tablo 40).

TABLO: 41

Yöneticilerin Tercihlerine Göre Çevreye En Uygun
Bölümlere Ayırma Sistemlerinin
İşletmelere Göre Dağılımı

Bölümlere Ayırma Sistemleri	ETİ (%)	ARÇELİK (%)	Toplam (%)
Fonksiyonlara göre	27	--	27
Bölge temeline göre	9	11	20
Mamul temeline göre	55	89	144
Matriks organizasyon	9	--	9

İşletmenin çevreye uyumunda başarılı olabilmesi için organizasyondaki değişik tür ve nitelikteki görevlerin iyi bir biçimde gruplandırılması ve çevrenin yarattığı etkilere cevap verebilecek bir bölümlere ayırma sistemiyle sağlanabilir. Her iki sanayi işletmesinin organizasyon yapısını incelediğimizde; ARÇELİK mamul temeline göre, ETİ ise fonksiyonlara göre bölümlere ayrılmıştır (Bkz. Ek: 2-Ek: 3). Tablo 41'de görüldüğü gibi yöneticilerin %144'ü çevreye en uygun bölümlere ayırma sisteminin mamul temeline göre organizasyon yapısı olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin %27'si fonksiyonlara göre, %20'si bölge temeline göre ve %9'u da matriks organizasyon yapısını tercih etmişlerdir.

S O N U Ç V E Ö N E R İ L E R

İşletmelerin faaliyette bulunduğu çevrenin toplumsal, ekonomik, teknolojik, hukuksal ve siyasal koşulları işletmeleri önemli ölçüde etkilemektedir. Çevre faktörlerindeki değişmelere uyum sağlayamayan işletmelerin kâr, büyüme, topluma hizmet, yaşamını sürdürme v.b. temel amaçları tehlikeye girer. İşletmelerin amaçları, dinamik bir niteliğe sahiptirler ve değişime uğrayabilmektedirler. Bunun birçok nedenleri arasında en önemlileri işletmenin geniş çevresiyle birlikte dar çevresinde meydana gelen yeni istek, ihtiyaç ve baskılardır.

Mal ya da hizmet üretmek için kurulmuş olan işletmenin, bu amaca ulaşabilmesi için yönetim faaliyetlerini yerine getirmesi zorunludur. Dolayısıyla, işletmenin içinde bulunduğu çevre faktörlerinin, yönetim

faaliyetlerini etkileyeceği açıktır. Önemli olan, çevre faktörlerinin yönetimi etkilemesi değil, yönetimin çevre faktörlerini etkilemesi ve çevre faktörlerindeki değişmelerle yönetim arasındaki uyumu sağlamasıdır.

Çevre faktörlerinin her birinin, toplumsal, ekonomik, teknolojik, hukuksal ve siyasal koşulların işletme yönetimi üzerinde ayrı ayrı etkileri sözkonusudur. Ancak, araştırmada ulaşılan sonuca göre, bu çevre faktörleri açık ve kesin olarak birbirinden ayırt edilemezler. Çünkü bu çevre faktörleri hem belirli bir işletmeyle hem de kendi aralarında sürekli etkileşim içindedirler.

İşletmelerin, ülkemiz açısından ele alınması gereken çevre faktörleri ve bu faktörlere uyum sağlamak için neler yapılması gerektiği şu şekilde açıklanabilir:

Hızlı nüfus artışı, nüfusun demografik yapısındaki değişmeler ve kırsal kesimlerden kentlere hızlı bir göç olayı gibi ülkemizde toplumsal çevrede önemli değişiklikler meydana gelmektedir. Tüm bu faktörlerin sonucunda işsizlik artmakta ve dolayısıyla ülkemizde önemli sorunlar yaratmaktadır. İşletmeler toplumsal çevrede faaliyette buldukları için, toplumda meydana gelen bu gibi değişmeleri dikkate almak zorundadırlar.

Ülkemizde meydana gelen ekonomik çevre faktörlerindeki belirsizlik, işletmelerin planlama faaliyetlerini

büyük ölçüde aksatmaktadır. Özellikle hükümetin para politikalarında sık sık değişiklikler yapması, kişi başına milli gelir dağılımındaki farklılıklar, kredi faiz oranlarının yükseltilmesi, para arzının arttırılması ve bunun sonucunda enflasyonun yükselmesi v.b. durumlar işletmeleri etkilemektedir. Ekonomik çevre koşullarındaki belirsizliği en aza indirmek için uzun dönemli planlar yerine kısa süreli ve esnek planlar hazırlanmalı ve amaçların belirlenmesinde çalışanların da görüşü alınmalıdır.

Günümüzde teknolojik çevrede meydana gelen hızlı değişimler, malların ve hizmetlerin miktar ve kalitesinin artmasına ve yeni sanayi dallarının doğmasına yol açmıştır. Teknolojik çevre, işletmelerin, gerek tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayacak malların teknolojisindeki yenilikleri, gerekse rakiplerin kullandıkları teknolojileri izlemek açısından önem taşır. Bu nedenle işletmeler teknolojik değişme ve yeniliklere katkıda bulunmak amacıyla işletme bünyesinde planlı ve sistemli araştırma ve geliştirme faaliyetlerini organize etmelidir. İşletmelerin araştırma ve geliştirme faaliyetlerine girişmek için güçlü bir finansal yapıya, yetenekli ve uzman kadroya ihtiyaç vardır.

Ülkemizde hukuksal ve siyasal çevre koşullarındaki değişimler işletmelerin faaliyetlerini etkilemektedir. Özellikle hükümetin vergi yasalarında değişiklikler

yapması, ithalatta bazı sınırlamaların kalkması, Avrupa Topluluğuna girme çabaları, ülke içi ve dışı siyasal rekabet ve çekişmelerin meydana gelmesi ülkede hukuksal ve siyasal çevrede belirsiz ve karmaşık durumlar yaratmaktadır. Böyle hallerde planlama ve programlama sürelerinin kısa olması gerekir. Çünkü planlama süresi uzadıkça geleceği öngörme olanağı azalır.

Araştırmada elde edilen en önemli sonuçlardan biri de, ülkemizdeki çevre faktörlerini, aynı işletmede değişik kademelerde görev yapan bölüm yöneticileri tarafından farklı biçimlerde yorumlamalarıdır. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin çevreye bakış açıları farklıdır. Yöneticilerin çevreye bakış açılarının farklı olması organizasyonda önemli anlaşmazlıklara yol açabilir. Bu önemli sorunu önlemek için yöneticiler işletmenin içinde bulunduğu mevcut koşulları birlikte değerlendirmeli ve çevreye uyum sağlama yollarını birlikte kararlaştırmalıdır. Yöneticiler stratejik yönetim yoluyla işletmenin kuvvetli ve zayıf yanları ile çevresel fırsat ve riskleri belirlemelidirler. Çevre analizi yaparak, geleceğe yönelik doğru kararlar almalı ve sürekli yenilik yaratma olanağı sağlamalıdır. Ayrıca işletmenin içinde bulunduğu koşullara uygun organizasyon yapısı geliştirilmelidirler.

Çevre faktörlerindeki değişmelerin yarattığı riskleri en aza indirerek ve fırsatlardan yararlanarak

yönetilen işletmenin işleyişi daha sağlıklı olacaktır. Çevreye uyum sağlayamayan, dışa kapalı işletmeye oranla çevreye uyum sağlayan ve dışa açık işletmelerde verimlilik, etkinlik ve başarı daha fazladır.

Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R

- Akat, İlder: "Müşteri İlişkilerinde Yöneticinin Artan Sorumlulukları", Pazarlama Dergisi, Yıl.2, S.2 (Aralık, 1976).
- Aldemir, Ceyhan: Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım, İzmir: Bilgehan Basımevi, 1985.
- Anderson, Robert H. (Çev. Hüseyin Ergin): "Sosyal Sorumluluk Muhasebesi: Ne, Nasıl Ölçümlenmeli", ESADER, C.XVIII, S.2 (Haziran, 1982).
- Aşkun, İnal Cem: İşgören: Eğitsel Yapıt, Eskişehir: Eskişehir İ.T.İ.A. Ya.No. 207, 1978.
- Aydın, Vahdet: Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Ya.No. 402, 1977.

Aysan, Mustafa: "İşletme Yöneticilerinin Sosyal Sorumlulukları ve Türk Kapitalizmin Geleceği", Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, C.XII, Ş.10 (Ekim, 1975).

Baransel, Atilla: Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, C.I, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Ya.No. 2864, 1979.

Barutçugil, İsmet Sabit: "Sistem Analizi ve İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı", Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, C.II, S.1 (Temmuz, 1981).

Barutçugil, İsmet Sabit: Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi, Bursa: Bursa Üniversitesi Ya.No. 3-14-42, 1981.

Başol, Koray: Demografi: Genel ve Türkiye, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ya.No. 6, 1984.

Cemalcılar, İlhan: Pazarlama: Kavramlar-Kararlar, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Ya.No.128, 1988.

Cemalcılar, İlhan: "Pazarlamanın Tanımı", Pazarlama Dünyası, Yıl.1, S.5 (Eylül-Ekim, 1987).

- Devrez, Güney: "İşletmelerde Araştırma ve Geliştirme Fonksiyonu", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.XXV, S.4 (Aralık, 1970).
- Erdoğan, İlhan: İşletmelerde Davranış, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Ya.No. 3077, 1983.
- Eren, Erol: İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Met-Er Matbaası, 1979.
- Eren, Erol: "İşletmelerde Matriks Örgütlenme ve Sorunları", İşletme Fakültesi Dergisi, C.X, S.1 (Nisan, 1981).
- Eren, Erol: İşletmelerde Stratejik Planlama, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Ya.No. 2666, 1979.
- Eren, Erol: İşletmelerde Yenilik Politikası, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Ya.No. 2884, 1982.
- Erlaçın, Şükrü: İşletme Ekonomisi, C.I, 8. Baskı, İzmir: Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Ya.No. 64-28, 1972.
- Eser, İ. Nevzat: İşletme İlminin Genel Kuralları, C.II, Ankara: Adana İ.T.İ.A. Ya.No. 12, 1967.
- Hatipoğlu, Zeyyat: İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi, No. 1, 1986.

- Hicks, Herbert G. (Çev. Osman Tekok ve diğerkleri): Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, C.I, 3. Baskı, Ankara: San Matbaası, 1976.
- Işık, Demet: Çevre Sorunları Yeniden Örgütlenme Gereği ve Öneriler, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: 1978.
- Kaynak, Tuğray: "İşletmelerde Değişiklik Uygulamaları", İşletme Fakültesi Dergisi, C.VI, S.1 (Nisan, 1977).
- Koçel, Tamer: "Fonksiyona Göre Örgütlenme", Sevk ve İdare Dergisi, Yıl.13, S.120 (Ağustos, 1978).
- Koçel, Tamer: "İşletme Politikası ve Bir Çalışma Modeli Örneği", İşletme Fakültesi Dergisi, C.VIII, S.2 (Kasım, 1979).
- Koçel, Tamer: İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Ya.No. 3177, 1984.
- Koçel, Tamer: "Yönetim ve Organizasyon Teorilerindeki Gelişmeler", İşletme Fakültesi Dergisi, C.VII, S.1 (Nisan, 1978).
- Kolasa, Blair J. (Çev. Kemal Tosun ve diğerkleri): İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Ya.No. 42, 1979.

- Massie, Joseph L. (Çev. Şan Öz-Alp ve diğerleri):
İşletme Yönetimi, 1. Baskı, Eskişehir: Bayteş
 Yayıncılık A.Ş., 1983.
- Maviş, Fermani: "Stratejik Denetim", Anadolu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,
 C.VI, S.2 (Kasım, 1988).
- Maviş, Fermani: "Stratejik Yönetim Modeli", Anadolu
Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dergisi, C.VI, S.1 (Haziran, 1988).
- Odabaşı, Yavuz: "İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Kavramı
 İçinde Reklamcının Yeri", İçinde: Prof.Dr.
Suat Mirza'nın Anısına Armağan, C.I, Eskişehir:
 Anadolu Üniversitesi Ya.No. 205-İktisadi ve
 İdari Bilimler Fakültesi Ya.No. 42, 1986.
- Odabaşı, Yavuz: Tüketici Davranışı, Eskişehir: Anadolu
 Üniversitesi Ya.No. 204, 1986.
- Oluç, Mehmet: İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, C.I,
 3. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Ya.No.
 2430, 1978.
- Öner, Yıldırım: "Karşılaştırmalı Yönetimde Temel Kavramlar",
Yönetim Dergisi, Yıl.4, S.13 (Eylül, 1981).
- Özalp, İnan: "İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Fak-
 törünün Durumsallık Açısından İncelenmesi", Anadolu
Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dergisi, C.V, S.1 (Haziran, 1987).

- Özalp, İnan: "İşletmelerde Stratejik Planlama", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.VI, S.1 (Haziran, 1988).
- Özalp, İnan: İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları, Ankara: Adana İ.T.İ.A. Yayını, 1975.
- Özalp, İnan: "Matriks Organizasyon Yapısı", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.VI, S.1 (Haziran, 1988).
- Özalp, İnan: "Uluslararası İşletmelerde Yönetim Stratejileri", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.IV, S.2 (Kasım, 1986).
- Özalp, İnan: Yönetim ve Organizasyon, C.I; Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya.No. 42, 1986.
- Özalp, İnan: Yönetim ve Organizasyon, C.II, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırmaları Vakfı Ya.No. 44, 1987.
- Öz-Alp, Şan: Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi, Ankara: Eskişehir İ.T.İ.A. Ya.No. 100-56, 1972.
- Özbaşar, Sera: "Ürüne Göre Örgütlenme", Sevk ve İdare Dergisi, Yıl.13, S.121 (Eylül, 1978).

- Özkalp, Enver: "Organizasyonlardaki Teknik Değişmeler ve İnsan Davranışı Üzerine Etkileri", ESADER, C.XVIII, S.2 (Haziran, 1982).
- Pamuk, Gündüz ve diğerleri: Uzun Vadeli Planlama, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Ya.No. 143, 1978.
- Peker, Alparslan: Yönetim Muhasebesi, 2. Kitap, 2. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Ya.No. 2553, 1978.
- Quinn, James Brain (Çev. İsmet Sabit Barutçugil): "Endüstriyel Araştırmanın Uzun Dönem Planlaması", Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.III, S.2 (Aralık, 1982).
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler, 5. Baskı, İstanbul: Teknografik Matbaacılık, 1988.
- Schein, Edgar H. (Çev. Aylin Sağtür ve Şan Öz-Alp): Örgütsel Psikoloji, 3. Baskı, Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Ya.No.2, 1980.
- Solaş, Çiğdem: "Muhasebecinin Sosyal Sorumluluğu ve Enflasyon", İçinde: Eşref Sümer ve Masum Türker (der.), 1976 Türkiye'sinde Muhasebecinin Sosyal Sorumlulukları, İstanbul: Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği Ya.No. 6, 1979.

- Sözen, Ural: "Kadrolama Personel Yönetiminde Yönetici Kararlarını Etkileyen Çevre Faktörleri", Ankara İ.T.İ.A. Dergisi, C.IV, S.1 (Şubat, 1972).
- Sürgit, Kenan: "Çağdaş Yönetim Anlayışı ve Yöneticilerin Amaç ve Politika Belirleme İşlevleri", Amme İdaresi Dergisi, C.XIV, S.1 (Mart, 1981).
- Şenatalar, Ferhat: Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, 2. Baskı, İstanbul: Ercivan Matbaası, 1978.
- Şimşek, Şerif: Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Ya.No. 539, 1978.
- Tenekecioğlu, Birol: "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları", ESADER, C.XIII, S.2 (Haziran, 1977).
- Tenker, Lütfullah: İşletme İktisadı, C.II, 1. Baskı, Ankara: Bilgi Basımevi, 1969.
- Tosun, Kemal: "Çevre Sorunları ve İşletme Çevre İlişkileri", Yönetim Dergisi, Yıl.4, S.14 (Mart, 1982).
- Tosun, Kemal: İşletme Yönetimi, Ankara: Savaş Yayınevi, 1982.
- Tosun Kemal: "Kültürel Niteliklerimizimizin Organizasyon Uygulamasına Etkileri", Organizasyon Dergisi, Yıl.3, S.10 (Haziran, 1982).

- Tu, Arif Nuri: "evre Sağlığı ve evre Sorunları",
Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve Sosyal
Bilimler Fakóltesi Dergisi, C.II, S.2 (Aralık,
1981).
- Tümer, Melih: "İşletme Nedir", İstanbul: Fatih Yayınevi
Matbaası, 1975.
- Uraz, evik: Pazarlama Yönetimi, Ankara: Ankara İ.T.İ.A.
Yayını, 1979.
- Ülgen, Hayri: "evrenin İşletmenin Yapısına Etkisi",
İşletme Fakóltesi Dergisi, C.II, S.2 (Kasım,
1973).
- Ülgen, Hayri: "Örgütsel Değişem", Organizasyon Dergisi,
Yıl.2, S.5 (1977).
- Üsdiken, Behlül: "Örgütlerin evre Özelliklerinin
Ölçülmesi Üzerine", İşletme Fakóltesi Dergisi,
C.IX, S.2 (Kasım, 1980).
- Yozgat, Osman: İşletme Yönetimi, 4. Baskı, İstanbul:
Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi
Ya.No. 375-608, 1983.
- Zeybekoğlu, Sümer: "Enflasyon ve Yönetim", Yönetim
Dergisi, Yıl.4, S.13 (Eylül, 1981).

EK-1

ÇEVRE FAKTÖRLERİNDEKİ DEĞİŞMELERİN İŞLETME YÖNETİMİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ DEĞERLEMEDE KULLANILAN
ANKET FORMU

Birinci Bölüm

İŞLETMENİN

Adı ve Ünvanı :
Faaliyet Dalı :
Hukukî Şekli :
İşgören Sayısı :
1988 Yılı Satışları :
Üretim Kapasitesi :

ANKETİ DOLDURANIN

Adı ve Soyadı :
Görevi :
Eğitimi :

İkinci Bölüm

1. Karar verirken, aşağıdaki çevre faktörlerinden hangisini daha çok dikkate alıyorsunuz? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)
 Toplumsal çevre
 Ekonomik çevre
 Teknolojik çevre
 Hukuksal-siyasal çevre
 Yukarıdakilerin hepsi
2. Çevre faktörlerinden hangisini işletmenizin amaçları doğrultusunda yararlanabiliyorsunuz? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)
 Toplumsal çevre
 Ekonomik çevre
 Teknolojik çevre
 Hukuksal-siyasal çevre
 Yukarıdakilerin hepsi
3. Çevre faktörlerinden hangisi zaman içinde daha çok değişim göstermektedir? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)
 Toplumsal çevre
 Ekonomik çevre
 Teknolojik çevre
 Hukuksal-siyasal çevre
 Yukarıdakilerin hepsi

4. Aşağıdaki çevre faktörlerinden en çok hangisi işletmeniz üzerinde risk yaratmaktadır? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)
- () Toplumsal çevre
 - () Ekonomik çevre
 - () Teknolojik çevre
 - () Hukuksal-siyasal çevre
 - () Yukardakilerin hepsi
5. Aşağıdaki çevre faktörlerinden en çok hangisi işletmeniz üzerinde fırsatlar yaratmaktadır? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)
- () Toplumsal çevre
 - () Ekonomik çevre
 - () Teknolojik çevre
 - () Hukuksal-siyasal çevre
 - () Yukardakilerin hepsi
6. Çevre faktörlerindeki değişimleri yakında izleyebiliyor musunuz?
- () Bazen
 - () Az
 - () Büyük ölçüde
 - () Hemen hemen hiç

7. Çevre faktörlerindeki değişmelerin ne tür riskler ya da fırsatlar yaratacağı ve işletmeniz üzerindeki muhtemel etkilerini önceden kestirebilme olanağına sahip misiniz?
- () Bazen
- () Az
- () Büyük ölçüde
- () Hemen hemen hiç
8. Çevre faktörlerindeki değişmelerin işletmeniz üzerindeki etkileri hakkındaki bilgileriniz yeterli midir?
- () Bazen
- () Az
- () Büyük ölçüde
- () Hemen hemen hiç
9. Aşağıdaki baskı ve çıkar gruplarında hangileri kararlarınızı etkilemektedir?
- () Hissedarlar
- () Çalışanlar
- () Tüketiciler
- () Rakipler
- () Toplum
- () Devlet
- () Yukarıdakilerin hepsi

10. Toplumsal çevredeki muhtemel değişmeleri önceden tahmin edebiliyor musunuz?
- () Bazen
- () Az
- () Büyük ölçüde
- () Hemen hemen hiç
11. Hissedarların kâr konusundaki baskıları işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
- () Böyle bir faktör yok
- () Etkilememekte
- () Az etkilemekte
- () Önemli ölçüde etkilemekte
12. Çalışanların kazalardan korunma ve iş güvenliğinin sağlanması konusundaki baskıları işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
- () Böyle bir faktör yok
- () Etkilememekte
- () Az etkilemekte
- () Önemli ölçüde etkilemekte
13. Tüketicilerin satın almak istedikleri malın fiziksel ya da kimyasal nitelikleri hakkında bilgi sahibi olamaması işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
- () Böyle bir faktör yok
- () Etkilememekte
- () Az etkilemekte
- () Önemli ölçüde etkilemekte

14. Rakiplerin haksız rekabete girişmeleri işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
- () Böyle bir faktör yok
- () Etkilememekte
- () Az etkilemekte
- () Önemli ölçüde etkilemekte
15. Devletin halk sağlığı ve kalite standartları konusundaki baskıları işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
- () Böyle bir faktör yok
- () Etkilememekte
- () Az etkilemekte
- () Önemli ölçüde etkilemekte
16. Toplumun çevre kirliliğine karşı önlem alınması konusundaki baskıları işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
- () Böyle bir faktör yok
- () Etkilememekte
- () Az etkilemekte
- () Önemli ölçüde etkilemekte
17. Toplumun eğitim ve sağlık hizmetlerinin sağlanması konusundaki baskıları işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
- () Böyle bir faktör yok
- () Etkilememekte
- () Az etkilemekte
- () Önemli ölçüde etkilemekte

18. Hızlı nüfus artışı ve nüfusun demografik yapısındaki değişmeler işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
- () Böyle bir faktör yok
- () Etkilememekte
- () Az etkilemekte
- () Önemli ölçüde etkilemekte
19. Köylerden kentlere akın ve artan kent nüfusu işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
- () Böyle bir faktör yok
- () Etkilememekte
- () Az etkilemekte
- () Önemli ölçüde etkilemekte
20. Çalışanların kültürel özellikleri ve değer yapılarındaki farklılıklar işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
- () Böyle bir faktör yok
- () Etkilememekte
- () Az etkilemekte
- () Önemli ölçüde etkilemekte
21. Ekonomik çevredeki muhtemel değişmeleri önceden tahmin edebiliyor musunuz?
- () Bazen
- () Az
- () Büyük ölçüde
- () Hemen hemen hiç

22. Ekonomide yapısal değişmeler işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
- () Böyle bir faktör yok
- () Etkilememekte
- () Az etkilemekte
- () önemli ölçüde etkilemekte
23. Her yılın belli aylarında ya da günlerinde mevsimlik değişmelerin ortaya çıkması işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
- () Böyle bir faktör yok
- () Etkilememekte
- () Az etkilemekte
- () Önemli ölçüde etkilemekte
24. İşletmenin çalıştığı sektördeki gelişmeler ve rekabetin artması işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
- () Böyle bir faktör yok
- () Etkilememekte
- () Az etkilemekte
- () Önemli ölçüde etkilemekte
25. Devletin ekonomideki para ve maliye politikaları işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
- () Böyle bir faktör yok
- () Etkilememekte
- () Az etkilemekte
- () Önemli ölçüde etkilemekte

26. Hızlı enflasyon artışı işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
- () Böyle bir faktör yok
- () Etkilememekte
- () Az etkilemekte
- () Önemli ölçüde etkilemekte
27. Teknolojik çevredeki muhtemel değişimleri önceden tahmin edebiliyor musunuz?
- () Bazen
- () Az
- () Büyük ölçüde
- () Hemen hemen hiç
28. Rakiplerin teknolojiye dayalı üretime ağırlık vermek yoluyla yenilikler yaratmaları işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
- () Böyle bir faktör yok
- () Etkilememekte
- () Az etkilemekte
- () önemli ölçüde etkilemekte
29. İletişim teknolojisindeki gelişmeler işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
- () Böyle bir faktör yok
- () Etkilememekte
- () Az etkilemekte
- () Önemli ölçüde etkilemekte

30. Çalışanların otomasyona karşı direnmeleri işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

- () Böyle bir faktör yok
- () Etkilememekte
- () Az etkilemekte
- () Önemli ölçüde etkilemekte

31. Yeni elemanın işe alınmasıyla oluşan tepkiler işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

- () Böyle bir faktör yok
- () Etkilememekte
- () Az etkilemekte
- () Önemli ölçüde etkilemekte

32. Hukuksal ve siyasal çevredeki muhtemel değişimleri önceden tahmin edebiliyor musunuz?

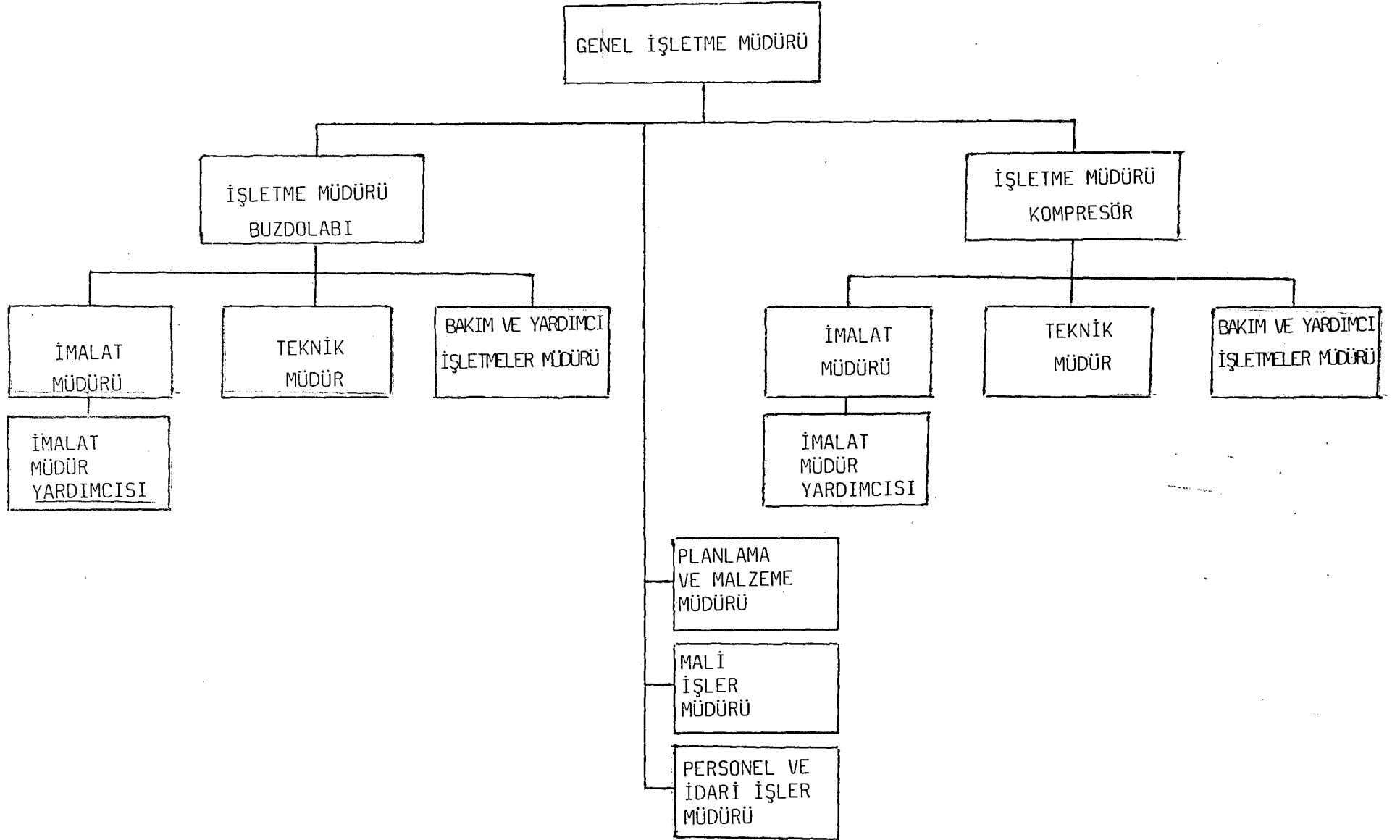
- () Bazen
- () Az
- () Büyük ölçüde
- () Hemen hemen hiç

33. Devlet tarafından meydana getirilen kanunlar, tüzükler, kararnameler v.b. kuralların sık sık değiştirilmesi işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

- () Böyle bir faktör yok
- () Etkilememekte
- () Az etkilemekte
- () Önemli ölçüde etkilemekte

38. Stratejik yönetim yoluyla işletmeniz çevreye uyum sağlayabilmekte midir?
- Bazen
- Az
- Büyük ölçüde
- Hemen hemen hiç
39. Yenilik yaratarak işletmeniz çevreye uyum sağlayabilmekte midir?
- Bazen
- Az
- Büyük ölçüde
- Hemen hemen hiç
40. İşletmenizin içinde bulunduğu çevreyi gözönünde bulundurarak size göre aşağıdaki bölümlere ayırma sistemlerinden hangisi değişen çevreye uyum sağlayabilir?
- Fonksiyonlara Göre
- Bölge Temeline Göre
- Mamul Temeline Göre
- Matriks Organizasyon
- Diğer (belirtiniz).....

ARÇELİK A.Ş. ESKİŞEHİR TESİSLERİ ORGANİZASYON ŞEMASI



ETİ GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş. ORGANİZASYON ŞEMASI

